

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2014

Heidi Laine

KUSTANNUSTEHOKKUUS TURUN AMK OY:N TALOUS- JA HALLINTOPALVELUIDEN HANKINNASSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Taloushallinto

2014 | 50 + 3

Ohjaaja Pirjo Varanka

Heidi Laine

KUSTANNUSTEHOKKUUS TURUN AMK OY:N TALOUS- JA HALLINTOPALVELUIDEN HANKINNASSA

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen muodostamaa korkeakoulujärjestelmää kehitetään kansainvälisesti kilpailukykyisemmäksi kokonaisuudeksi uudistamalla lainsäädäntöä. Lainsäädännön uudistustoimenpiteeseen kuuluvalla AMK-uudistuksella vahvistetaan AMK:jen rahoitusta ja hallintoa siten, että toiminnasta saataisiin laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Merkittävimpinä uudistustoimenpiteinä AMK:jen osalta voidaan pitää yhtiöittämistä sekä rahoitusmallin muutosta, jotka toteutetaan kaksivaiheisesti vuosien 2014-2015 aikana.

Turun AMK oli vuoden 2013 loppuun asti osa Turun kaupunkikonsernia. Tämän myötä Turun AMK:lle syntyi velvoite ulkoistaa talous- ja hallintopalveluitaan Turun kaupungin ylläpitämään Talouspalvelukeskukseen. Turun AMK:n yhtiöittämisen myötä on toivottu, että talous- ja hallintopalveluiden toteuttamiselle löydetäisiin kustannustehokkaampia vaihtoehtoja. Tässä työssä selvitetään AMK-uudistuksen myötä tulneiden muutosten vuoksi ja Turun AMK:n toimeksiannosta, millaiset mahdollisuudet Turun AMK Oy:llä on vaikuttaa talous- ja hallintopalveluiden tuottamiseen 1.1.2014 lähtien.

Työhön kuuluu keskeisesti Talouspalvelukeskuksen, Turun AMK:n ja Turun AMK Oy:n kesken solmittujen talouspalveluiden tuottamiseen liittyvien sopimusten vertailua vuosina 2011-2014. Talouspalvelukeskuksen sopimuksista ja Turun AMK:n yhtiöittämiseen liittyvästä aineistosta saatujen tietojen pohjalta voidaan todeta, että Turun AMK Oy:n jo olemassa olevan henkilöstön töiden uudelleen järjestelyillä saadaan aikaan merkittäviä kustannussäästöjä varsinkin palkanlaskentapalveluihin liittyvissä tehtävissä. Tutkimuksessa ilmenee mm. se, että osa Talouspalvelukeskukseen ulkoistetuista talous- ja hallintopalveluista kannattaa siirtää Turun AMK Oy:n hoidettavaksi hyödyntämällä olemassa olevaa työvoimaa.

ASIASANAT:

AMK-uudistus, organisaatiomuutos, osakeyhtiö, palveluiden ulkoistaminen, talous- ja hallintopalvelut, yhtiöittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business | Financial Management

2014 | 50 + 3

Instructor Pirjo Varanka

Heidi Laine

COST EFFICIENCY IN THE ACQUISITION OF FINANCE AND ADMINISTRATION SERVICES IN TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES LTD

The system of higher education in Finland is being developed into a more international and more competitive entity. The new legislation fundamentally reforms the system of higher education that comprises of universities and universities of applied sciences. With the new legislation, the financing and administration is being improved so that the operations in the system of higher education are of an even higher quality and more effective. The most notable changes especially for universities of applied sciences are their privatization and the change in financing system that will be carried out during 2014-2015.

This thesis was commissioned by Turku University of Applied Sciences. At the time of writing of this thesis, the majority of finance and administration services are outsourced to the Economic Service Center that is administered by the City of Turku. In the future, Turku University of Applied Sciences Ltd would wish to find more cost effective alternatives for carrying out finance and administration services. This thesis examines the possibilities for Turku University of Applied Sciences Ltd to impact the implementation of finance and administration services in its operational environment. Additionally, this thesis explores how Turku University of Applied Sciences Ltd could increase the cost efficiency of its finance and administration services as a limited company.

The contracts between The Economic Service Center and Turku University of Applied Sciences are in the center stage in this thesis. The contracts are surveyed and compared to each other during the inspection period 2011-2014. Based on the information given from the contracts of the Economic Service Center and from other essential documentation from the privatization of Turku University of Applied Sciences, it can be stated that cost savings can be achieved by reorganizing the duties of the existing personnel. The conclusion in this thesis is that significant cost savings can be achieved particularly when at least part of the outsourced finance and administration services are transferred to Human Resources Department of Turku University of Applied Sciences Ltd.

KEYWORDS:

TUAS amendment, organizational change, limited company, outsourcing, finance and administration services, privatization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ	9
2.1 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö	9
2.2 Turun AMK Oy:n omistusrakenne	10
2.3 Organisaatiomuutoksen vaikutus toimintaan	12
3 TOIMINNAN VOLYYMI JA KUSTANNUKSET	16
3.1 Rahoitusmalli	16
3.2 Henkilöstö	20
4 TALOUS- JA HALLINTOPALVELUT	26
4.1 Ulkoistetut talous- ja hallintopalvelut	27
4.2 Ulkoistettujen talous- ja hallintopalveluiden kustannukset	31
4.3 Palkanlaskennan kehittäminen	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	44
LÄHTEET	49

LIITTEET

- Liite 1. Turun AMK:n organisaatiokaavio 2013/Turun AMK Oy:n organisaatiokaavio 2014.
Liite 2. TAPAKEn palvelukuvaus 2014.
Liite 3. Esimerkki TAPAKEn vastunjakotaulukosta.

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusongelman viitekehys.	7
Kuvio 2. Turun AMK:n organisaatiokaavio 2013. (muokattu YKV 2012, 8).	13
Kuvio 3. Turun AMK Oy:n organisaatiokaavio 2014. (muokattu Turun AMK 2014).	14
Kuvio 4. Turun AMK:n rahoitusmalli 2011-2013. (muokattu Toimintakertomus 2013, 13).	17

Kuvio 5. Valtionosuusrahoituksen kehitys 2011-2018. (muokattu OPH 2014).	18
Kuvio 6. Palvelusuhteiden rakenne 2011-2012. (muokattu YKV 2012, 15).	20
Kuvio 7. Päätoimisten palvelusuhteiden toteuma ja tavoite 2011-2014 (arvio). (muokattu Henkilöstösuunnitelma 2013; muokattu YKV 2012, 15; muokattu Henkilöstösuunnitelma 2012).	22
Kuvio 8. Palkkakulujen kehitys 2011-2014 (arvio). (muokattu SAP 2014).	23
Kuvio 9. TAPAKEn organisaatiokaavio 2013. (muokattu Talouspalvelukeskuksen organisaatiokaavio 1.1.2013 alkaen).	26
Kuvio 10. Talouspalveluiden kokonaiskustannukset 2011-2014 (arvio). (muokattu SAP 2014.)	28
Kuvio 11. Aikajana TAPAKEn laskutuksesta 2014. (muokattu Sopimus 2014d).	31
Kuvio 12. Talouspalveluiden kustannukset 2011-2014 (arvio). (muokattu SAP 2014).	33
Kuvio 13. Talouspalveluiden kustannusten kehitys. (muokattu SAP 2014).	34

TAULUKOT

Taulukko 1. TAPAKEn laskituksen kehitys toiminnoittain. (muokattu SAP 2014).	35
Taulukko 2. TAPAKEn laskutusrakenteen kehitys vuosittain. (muokattu SAP 2014).	36

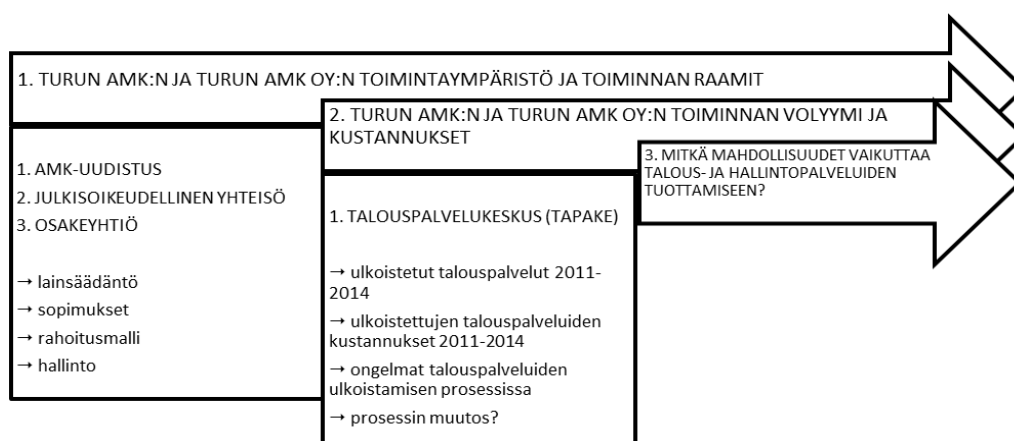
1 JOHDANTO

Opetus- ja kulttuuriministeriö (myöhemmin OKM) on valmistellut ammattikorkeakoulu-uudistuksen (myöh. AMK-uudistus) lainsäädäntöä. Korkeakoulujärjestelmää, jonka muodostavat yliopistot ja ammattikorkeakoulut (myöh. AMK), on pyritty uudistuksen avulla kehittämään kansainvälisesti kilpailukykyiseksi kokonaisuudeksi, joka vastaa samalla myös alueellisiin tarpeisiin. (OKM 2014.) Nykyisen hallituksen tavoitteena on vahvistaa AMK:jen toiminnan laatua ja tehokkuutta uudistamalla AMK:jen rahoitusta ja hallintoa koskeva lainsäädäntö (OKM 2014).

AMK-uudistuksen keskeisenä osana on AMK:jen hallintomallin muuttaminen osakeyhtiömuotoiseen oikeushenkilöasemaan. Tämän myötä myös Turun ammattikorkeakoulun (myöh. Turun AMK) toiminta siirrettiin Turun ammattikorkeakoulu Oy:n (myöh. Turun AMK Oy) ylläpitämäksi tammikuussa 2014. Toiminnan siirtäminen kunnallisesta ylläpitomallista osakeyhtiömuotoiseen aiheuttaa muutoksia Turun AMK Oy:n talous- ja henkilöstöhallinnon palkkakustannuksiin sekä ulkoistettavien talouspalveluiden ostokustannuksiin. Turun AMK Oy:n olisi hyvä olla tietoinen talous- ja hallintopalveluiden hankintojen kustannusmuutoksista ja eri toteuttamisvaihtoehdoista, joilla sen toimintaa pystyttäisiin toteuttamaan taloudellisesti kannattavammalla tavalla.

Turun AMK:n yhtiöittämisen myötä tulevien palkkaukseen ja ostopalveluihin liittyvien kustannusmuutosten vaikutukset on tärkeä tiedostaa ajoissa, koska Turun AMK on jo aikaisemminkin ja yhä enenevässä määrin joutunut tehostamaan toimintaansa kustannussyistä. Turun AMK:n säästötoimien tavoitteena ovat yli kahden miljoonan euron henkilöstökulusäästöt vuodessa koko henkilöstön keskuudessa. (Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 6.) Samat säästötavoitteet pätevät myös Turun AMK Oy:n toimintaan ja viimeisimpänä esimerkkinä säästötoimista on yhteistoimintaneuvotteluiden (myöh. yt-neuvottelu) käynnistäminen, josta ilmoitettiin koko henkilökunnalle maaliskuussa 2014 pidetyssä henkilöstön sisäisessä tiedotustilaisuudessa.

Turun AMK:n toimeksiannosta opinnäytetyössä selvitetään, mitkä ovat Turun AMK Oy:n mahdollisuudet vaikuttaa talous- ja hallintopalveluiden tuottamiseen uudessa toimintaympäristössä 1.1.2014 lähtien, kun toiminta on siirretty osakeyhtiön ylläpitämäksi. Kuviossa 1 esitettyä tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan vertailemalla tilannetta julkisoikeudellisen yhteisön ja osakeyhtiön välillä. Julkisoikeudellisessa yhteisössä toiminta on Turun kaupungin laatimien ohjeiden ja ns. vanhan ammattikorkeakoululain (9.5.2003/351) (myöh. AMK-laki) säätelemää, kun taas osakeyhtiössä ylläpitäjänä on Turun AMK Oy ja sen toimintaa säätelee uudistettu AMK-laki, joka painottaa vahvasti mm. toiminnan tuloksellisuutta.



Kuvio 1. Tutkimusongelman viitekehys.

Työssä esitetään sekä Turun AMK:n että Turun AMK Oy:n toimintaympäristö, jossa talous- ja hallintopalveluita on tuotettu ja tullaan tuottamaan. Lisäksi työssä analysoidaan Turun AMK Oy:n asiakassuhdetta Turun kaupungin ylläpitämään Talouspalvelukeskukseen (myöh. TAPAKE). Opinnäytetyön tavoitteena on esittää Turun AMK Oy:lle sen mahdollisuudet vaikuttaa kustannustehokkuuteen talous- ja hallintopalveluiden tuottamiseen osakeyhtiössä 1.1.2014 lähtien.

AMK-uudistuksen ja varsinkin siihen liittyvän yhtiöittämisen myötä tulevien talous- ja hallintopalveluiden muutosten vaikutuksia Turun AMK Oy:n toimintaan tutkitaan mm. lainsäädännön, kuten osakeyhtiölain (21.7.2006/624) ja AMK-lain (9.5.2003/351), avulla. Lainsäädännön lisäksi työssä kartoitetaan Turun kau-

pungin laatimia ohjeita ja sopimuksia, joilla on säädelty Turun AMK:n ja tullaan säätelemään Turun AMK Oy:n toimintaa talous- ja hallintopalveluiden hankinnassa. Työhön sisältyy keskeisesti myös henkilöstö- ja taloushallinnon palveluja tarjoavan TAPAKEn, Turun AMK:n ja Turun AMK Oy:n välille solmittujen sopimusten vertailua, jotka liittyvät talouspalveluiden tuottamiseen ja ostamiseen. TAPAKEn sopimuksia tutkitaan vuodesta 2011 lähtien.

Osa työn lähdeaineistosta ei ole julkista aineiston sisällön luonteen vuoksi. Turun AMK:n henkilöstösuunnitelmat vuosilta 2012-2016 sekä TAPAKEn sopimukseen liittyvät aineistot, kuten palveluveloitus vuodelle 2012-2013 ja hinnasto 1.1.2013 alkaen, eivät ole julkista aineistoa. Tämän lisäksi Turun ammattikorkeakoulun tilinpäätöstiedot vuodelta 2013 ovat saatavilla ainoastaan Turun AMK Oy:n sisäisestä Ankkuri -asianhallintajärjestelmästä.

Turun AMK Oy:n pitää pystyä vastaamaan tehostetulla toiminnallaan AMK-uudistuksen myötä syntyneen rakennemuutoksen aiheuttamaan entistä tiukentuneeseen taloustilanteeseen säilyttääkseen vakaan taloudellisen tilanteensa. Opinnäytetyön aihe on siten ajankohtainen ja hyödyllinen Turun AMK Oy:lle, koska sen on tärkeä tiedostaa talous- ja hallintopalveluiden tuottamisen kustannustehokkaimmat vaihtoehdot. Opinnäytetyön avulla Turun AMK Oy pystyy myös tarkastamaan talouspalveluiden hankinnan kulurakennetta.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Turun AMK toimi julkisoikeudellisena yhteisönä ja Turun kaupungin ylläpitämänä vuoden 2013 loppuun asti. Turun AMK:n siirtyminen yhtiömalliin vuoden 2014 alusta perustui presidentin vahvistamaan AMK-uudistukseen liittyvään lainsäädäntömuutokseen, jota on valmisteltu jo vuodesta 2012 lähtien. Hallituksen pyrkimyksenä on vahvistaa lakimuutoksella AMK:jen asemaa korkeakoulujärjestelmässä. AMK-uudistuksen keskeisiin toimenpiteisiin kuuluva AMK:jen yhtiöittäminen tullaan toteuttamaan kahdessa vaiheessa, valmisteluvaiheessa ja toisessa vaiheessa. (OKM 2014; Turun kaupunki 2013a; Turun ammattikorkeakoulun yhtiöittämissuunnitelma 2012, 2.)

2.1 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Ennen AMK-uudistuksen myötä tullutta toiminnan luovuttamista osakeyhtiölle Turun AMK toimi osana kaupunkikonsernia Turun kaupungin ylläpitämänä hallintokuntana. Turun AMK:n toimintaa julkisoikeudellisessa yhteisössä ohjasivat Turun kaupungin sääntöjen, kuten konserniohjeen, lisäksi Suomen perustuslaki (11.6.1999/731) sekä voimassa oleva AMK-laki (9.5.2003/351). Turun AMK:n toiminnanohjauksella pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman hyvin tuloksin ministeriön ja Turun kaupungin yhdessä asettamat opetukselliset ja taloudelliset tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista seurattiin kaikkien AMK:jen kesken sekä jokaisessa AMK:ssa sisäisesti tulosaluetasolla. (YKV 2012, 8; Turun ammattikorkeakoulun henkilöstöohjelma 2010-2013.)

Hallituksen valmistelemalla AMK-uudistuksella korvataan vuonna 2003 voimaan tullut AMK-laki (9.5.2003/351). Uudistustoimenpiteiden myötä myös voimassa olleet AMK:jen toimiluvat päättyivät vuoden 2013 lopussa, jolloin syksyllä 2013 haetut ja valtioneuvoston myöntämät uudet toimiluvat tulivat voimaan. Toimiluvissa määriteltiin mm. AMK:jen tarjoamat tutkinnot. Laki AMK-lain muuttamisesta (28.6.2013/485) vahvisti sen, että valtioneuvostolla säilyi edelleen päätösvalta AMK-toiminnalle myönnettäviin toimilupiin AMK-uudistuksen myötä tulleista

muutoksista huolimatta. (Turun ammattikorkeakoulun yhtiöittämissuunnitelma 2012, 2, 3, 11.)

Vuosien 2012-2013 aikana valmistellun AMK-uudistuksen kaksivaiheisen lain-säädäntömuutostyön tavoitteena on uudistaa AMK:jen rakennetta ja parantaa niiden toiminnan laatua. Turun AMK:sta muodostettiin AMK-uudistuksen valmisteluvaihetta varten osakeyhtiö, jonka toiminta aloitettiin jo vuonna 2013, joka oli samalla myös Turun AMK Oy:n ensimmäinen budjettivuosi. Valmisteluvaiheen yhtiön perustamisen tarkoituksena oli mm. liiketoiminnan luovutukseen liittyvien tehtävien valmistelu ennen kuin Turun AMK:n status Turun kaupungin hallintokuntana päättyi vuoden 2013 lopussa. Valmisteluvaiheen yhtiöllä on sekä ylläpitäjähallinto että Turun AMK:n sisäinen hallinto. (OKM 2014.)

AMK-uudistuksen toisessa vaiheessa Turun AMK Oy siirtyy itsenäisen oikeushenkilön asemaan. Silloin Turun AMK Oy:n valmisteluvaiheen ylläpitäjähallinto ja sisäinen hallinto yhdistyvät. Turun AMK Oy:n toimintaa tulee määräämään uusi AMK-laki, joka menee mm. osakeyhtiölain (21.7.2006/624) ohi. Turun AMK Oy noudattaa silloin myös mm. kirjanpitolakia (30.12.1997/1336) ja kirjanpitoasetusta (30.12.1997/1339). (OKM 2014; Opetus- ja kulttuuriministeriön ehdotus ammattikorkeakoulujen koodistoksi 2013, 3.)

2.2 Turun AMK Oy:n omistusrakenne

Turun kaupunginvaltuusto teki päätöksen AMK-uudistuksen valmisteluvaihetta varten perustettavasta yhtiöstä vuonna 2012 ja sen toiminta aloitettiin helmikuussa 2013. Turun kaupunginvaltuuston tekemän päätöksen myötä laaditun yhtiöittämissuunnitelman mukaan olemassa oleva AMK:n ylläpitäjä siirtyisi lähtökohtaisesti myös yhtiön omistajaksi ainakin valmisteluvaiheen ajaksi. Lisäksi yhtiöllä tulisi olla toiminnan alussa kuntaomistus. (Turun kaupunki 2013a; Turun ammattikorkeakoulun yhtiöittämissuunnitelma 2012, 2; YKV 2012, 4.)

Turun AMK:n toiminta siirrettiin yhtiöittämissuunnitelman mukaisesti Turun kaupunginhallituksen päätöksellä 1.1.2014 alkaen Turun AMK Oy:n ylläpitämäksi. Yhtiöittämissuunnitelmassakin mainitut omistussuhteeseen liittyvät ehdot toteu-

tuivat, koska Turun AMK Oy:stä tuli toiminnan siirron yhteydessä osa Turku-konsernia. Näin ollen omistussuhteeseen ei syntynyt kovinkaan suuria muutoksia liikkeenluovutuksen johdosta. Turun AMK:n toiminta säilyi osana Turun kaupunkikonsernia, joka luo omanlaisensa raamit Turun AMK Oy:n toiminnalle samoin, kuten se teki jo Turun AMK:n aikaankin. Toiminnanohjauksen periaatteet Turun AMK Oy:ssä noudattavat siten pitkälti jo julkisoikeudellisessa yhteisössä käytettyjä käytänteitä ainakin AMK-uudistuksen valmisteluvaiheen ajan. (Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 1; Turun ammattikorkeakoulun yhtiöittämissuunnitelma 2012, 3, 8.)

AMK-uudistuksen valmisteluvaihetta varten perustetun Turun AMK Oy:n omistajina olivat Turun kaupunki (91 %) ja Salon kaupunki (9 %), jolloin yhtiöittämissuunnitelmassakin edellytetty kuntaomistus toteutui. Neuvottelujen lähtökohtana oli se, että Turun kaupunginvaltuusto ehdotti Salon kaupungille 10 %:n omistusosuutta Turun AMK Oy:stä. Salon kaupunginhallitus esitti kuitenkin itse 9 %:n osuutta yhtiön omistuksesta viitaten osakeyhtiölain vähemmistöosakkeiden lunastusoikeuteen ja -velvollisuuteen. Osakeyhtiölain (21.7.2006/624, 18. luku, 1 §, 1. mom.) mukaan vähintään 90 % osakkeista omistavalla, tässä tapauksessa siis Turun kaupungilla, on velvollisuus lunastaa käyväällä hinnalla muiden osakkeenomistajien osakkeet. (Turun kaupunki 2013a; Turun kaupunki 2012a.) Näin ollen Salon kaupungilla on 9 %:n omistusosuudella oikeus halutessaan vaatia osakkeidensa lunastusta Turun kaupungilta.

Turun AMK Oy:n omistusrakenteeseen tuli muutos 9.12.2013, jolloin Turun kaupunginhallitus teki päätöksen, jonka mukaan Turun yliopistosta tulisi yksi Turun AMK Oy:n osakkaista. Tämän päätöksen pohjalta Salon kaupunki tulee myymään Turun yliopistolle osakkeitaan siten, että Salolle jää 6 %:n ja Turun yliopistolle 3 %:n omistusosuus Turun AMK Oy:stä. Uudesta omistajasta huolimatta Turun kaupunki säilyy Turun AMK Oy:n pääomistajana 91 %:n omistusosuudella. (Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 1.)

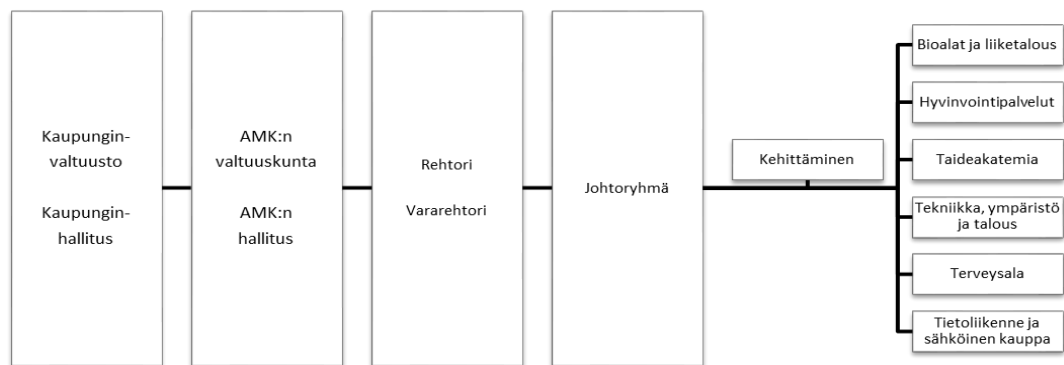
Turun AMK Oy:n omistajat ovat ottaneet 1.1.2014 alkaen vastuulleen Turun AMK:n toiminnan ylläpidon, kuten taloudellisten asioiden päättämisen ja budjetin vahvistamisen. Turun kaupunginvaltuusto on päättänyt Turun AMK Oy:n

500 000 euron osakepääoman jakaantumisesta siten, että Turun kaupungin osuus on 455 000 euroa, Salon kaupungin 30 000 euroa ja Turun yliopiston 15 000 euroa. Tämän lisäksi Turun kaupunki sijoittaa vapaata omaa pääomaa (myöh. SVOP) Turun AMK Oy:lle viisi miljoonaa euroa tilikausina 2014 ja 2016-2017 osakeyhtiölain (21.7.2006/624, 8. luku 2 §) mukaisesti. Turun kaupungin pääomituksen lisäksi ja samoina tilikausina (2014, 2016-2017) Salon kaupunki sijoittaa SVOP:iin 989 011 euroa ja Turun yliopisto 485 000 euroa. SVOP:n arvioidaan olevan noin 16,65 miljoonaa euroa vuonna 2017. (Turun kaupunki 2013a; Turun kaupunki 2013b; Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 19; Turun ammattikorkeakoulun yhtiöittämissuunnitelma 2012, 2.) Vuosi 2015 tulee olemaan Turun AMK Oy:lle taloudellisesti erityisen haastava, koska silloin osakkaat eivät rahoita sen toimintaa lainkaan SVOP:lla.

Turun AMK Oy ostaa Turun AMK:n toiminnan Turun kaupungilta hyödyntämällä Turun AMK Oy:n omistajien sijoittamaa omaa pääomaa. Turun AMK Oy:n jo aikaisemmin mainittu 500 000 euron osakepääoma ja 16,65 miljoonan euron SVOP vuoteen 2017 mennessä täyttävät toimilupapäätöksessä edellytetyn vakavaraisuuden vähimmäistason. Mahdollinen Turun AMK Oy:n voitto tulee käyttää yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti toiminnan kehittämiseen, joten omistajille ei jaeta osinkoa. (Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 19; Turun kaupunki 2013a; Turun kaupunki 2012b.)

2.3 Organisaatiomuutoksen vaikutus toimintaan

Turun AMK:n organisaation rakenne muodostui useasta eri toiminnosta ennen yhtiöittämistä (kuvio 2; liite 1). Turun AMK:n hallintoa julkisoikeudellisessa yhteisössä hoitivat pääasiassa Turun kaupunginvaltuusto ja kaupunginhallitus. Sisäisestä hallinnosta vastasi Turun AMK:n hallitus, jonka puheenjohtajana toimi rehtori. Turun AMK:a edustavan hallituksen jäsenet nimitti Turun kaupunginvaltuusto. (YKV 2012, 8.)



Kuvio 2. Turun AMK:n organisaatiokaavio 2013. (muokattu YKV 2012, 8).

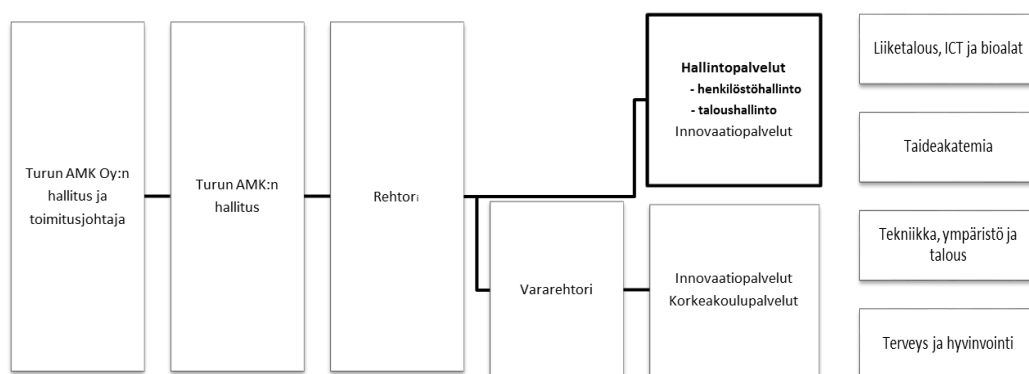
Turun AMK:n hallituksen edustajistossa oli opettajien lisäksi muuta henkilökuntaa, opiskelijoita sekä elinkeino- ja työelämän edustajia. Turun AMK:n valtuuskunta muodostui sen sijaan Turun kaupungin ja Varsinais-Suomen alueen kuntien edustajista. Turun AMK:n hallituksen ja valtuuskunnan lisäksi Turun AMK:ssa toimi johtoryhmä, joka muodostui Turun AMK:n edustajista, kuten rehtorista, koulutusjohtajista ja talousjohtajasta. Johtoryhmän tehtävänä oli ennen kaikkea Turun AMK:n toiminnan kehittäminen. (YKV 2012, 8.)

Turun AMK noudatti luonnollisesti ylläpitäjänsä eli Turun kaupungin asettamia sääntöjä ja yleisiä sopimuksia, kuten Turun kaupungin yhteistoimintaa ja työsuojelua koskevaa menettelytapaohjetta. Turun kaupunginvaltuuston hyväksymisissä Turun AMK:n yhtiöittämiseen liittyvissä päätöksissä, kuten yhtiöjärjestykseen ja henkilöstöön liittyvissä sopimuksissa, on noudatettu osakeyhtiölain (21.7.2006/624) ja AMK-lain (9.5.2003/351) lisäksi Turun kaupungin konserniohjetta. (Turun kaupunki 2013a; Turun ammattikorkeakoulun yhtiöittämissuunnitelma 2012, 7; Turun kaupunki 2012b; Turun ammattikorkeakoulun henkilöstöohjelma 2010-2013; Konserniohjeet 2010, 8.)

Turun AMK:n toiminnan siirryttyä osakeyhtiön ylläpitämäksi Turun AMK Oy sitoutui noudattamaan ainakin vuoden 2014 Turun kaupungin keskitettyjen konsernipalveluiden linjausta. Sen avulla pyritään yhtenäistämään kaupunkikonsernin eri yksiköiden toimintoja. Turun kaupungin tarjoamien keskitettyjen konsernipalveluiden pääperiaatteena on yhtenäistää kaikkien kaupunkikonserniin kuu-

luvien yksiköiden toiminnan linjaukset esim. henkilöstöpolitiikkaan ja talouspalveluiden hankintaan liittyen. (Turun kaupunki 2013a; Konsernihojeet 2010, 2, 8.) Turun kaupunki saa siis siitäkin huolimatta, että Turun AMK:n toiminta on irtautunut Turun kaupungin hallintokunnasta vuoden 2013 lopussa, vaikuttaa melko vapaasti toiminnan linjauksiin ja ohjata sen toimintaa päätöksenteollaan haluamaansa suuntaan.

AMK-uudistuksen myötä tullaan korvaamaan mm. vuonna 2003 voimaan tullut AMK-laki (9.5.2003/351), mikä muuttaa merkittävästi AMK:jen toimintatapoja sekä niiden hallinto- ja johtamisrakenteita. Keskeisiin uudistustoimenpiteisiin kuuluu myös jo aikaisemminkin mainittu Turun AMK:n yhtiöittäminen, josta Turun kaupunginvaltuusto teki päätöksen vuonna 2012. AMK-uudistuksen myötä tulleiden muutosten vuoksi Turun AMK Oy:n organisaation rakenteessa on jo tapahtunut uudelleen järjestelyjä. Organisaatiokaaviota päivitettiin kuvion 3 mukaiseksi, kun Turun AMK:n toiminnan ylläpito siirrettiin Turun AMK Oy:lle vuoden 2014 alussa (liite 1). (Turun kaupunki 2013a.)



Kuvio 3. Turun AMK Oy:n organisaatiokaavio 2014. (muokattu Turun AMK 2014).

Kuten kuvion 3 perusteella voidaan todeta, on Turun AMK Oy:n toiminnan rakenne selkeytynyt hieman verrattuna Turun AMK:ssa käytössä olleeseen organisaatiokaavioon, joka esitettiin kuviossa 2. Turun kaupungin edustamat kaupunginhallitus ja kaupunginvaltuusto sekä Turun AMK:n valtuuskunta ovat jääneet Turun AMK Oy:n organisaatiokaaviosta kokonaan pois. Ylimmän johdon muodostaa edelleen hallitus, vaikkakin valmisteluvaiheen aikana Turun AMK

Oy:llä on sekä osakeyhtiölain (21.7.2006/624) mukainen ylläpitäjähallinto että sisäinen hallinto. (Turun kaupunki 2012b.) Kuvion 3 organisaatiokaavion tiedoista poiketen vararehtorin alaisuudessa on hallintopalveluihin kuuluva henkilöstöhallinto.

Turun AMK Oy:n yhtiöjärjestyksen 5 §:n mukaan hallituksen tulee päättää Turun AMK Oy:n asianmukaisesta hallinnosta, jossa tulee olla 4-10 varsinaista jäsentä. Turun AMK Oy:n edustajina tulee toimia hallituksen lisäksi hallituksen puheenjohtaja ja Turun AMK Oy:n toimitusjohtaja. (Turun kaupunki 2012b.) Uuden AMK-lain myötä myös rehtorin tehtävät tullaan siirtämään rehtori-toimitusjohtajalle syksyn 2014 aikana. Uuden rehtori-toimitusjohtajan tulee nimittämään Turun AMK Oy:n hallitus.

3 TOIMINNAN VOLYYMI JA KUSTANNUKSET

Turun AMK:ssa käytössä ollut kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä sai negatiivista arvostelua, koska se ei ottanut tarpeeksi huomioon AMK:jen toiminnan tehokkuutta. Näin ollen opetuksen laadulla ei ollut riittäviä mittareita, jonka vuoksi rahoitusmalli ei luonut myöskään tarpeeksi painostusta esim. opiskelijoiden nopeammalle valmistumiselle. Rahoitusjärjestelmän epäkohtia lähdettiin korjaamaan uudistamalla Suomen korkeakoulujärjestelmän lainsäädäntöä, jolloin myös AMK-uudistuksen valmistelutyöt alkoivat. Uudistettujen käytäntöjen avulla katsottiin, että AMK:t pystyisivät vastaamaan paremmin mm. elinkeinoelämän vaatimuksiin, toiminnan tehokkuuden parantamiseen sekä AMK:jen ylläpitäjien rahoitusvastuun uudistamiseen. (OKM 2014.)

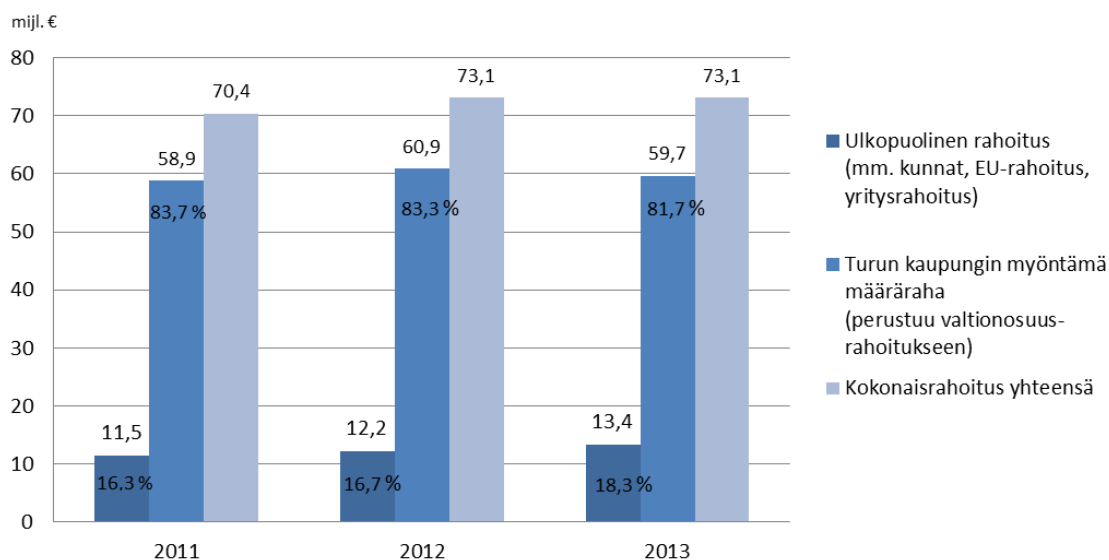
Turun AMK Oy on myös henkilöstöasioiden suhteen suurien haasteiden edessä rahoitusmallin uudistuksen ja sen myötä vähenevän valtionosuusrahoituksen vuoksi. Rahoitusmallin uudistuksella on merkittäviä vaikutuksia Turun AMK Oy:n henkilöstömäärän rakenteeseen ja sen kehitykseen, koska rahoitusta leikataan edelleen ja sen myöntämisperusteita uudistetaan. Turun AMK Oy:n tavoitteena ovat noin 2,5 miljoonan euron säästöt henkilöstökuluissa vuoteen 2015 mennessä. Tilanne on jo nyt vaatinut Turun AMK Oy:tä noudattamaan entistä tiukempaa rekrytointipolitiikkaa.

3.1 Rahoitusmalli

Turun AMK:n rahoitus perustui valtionosuusjärjestelmään, jossa oli vahvasti kustannuspohjaisen rahoitusmallin piirteitä. Rahoitus muodostui Turun kaupungin myöntämästä määrärahasta sekä hanketoimintaan perustuvasta ulkopuolisesta rahoituksesta. Turun kaupungin vuosittain myöntämä määräraha Turun AMK:lle perustui opetusministeriön myöntämän valtionosuusrahoituksen suuruuteen. Valtionosuusrahoituksen suuruus määräytyi opiskelijoiden lukumäärästä (70 %) ja kahden vuoden aikana suoritettujen tutkintojen määrän keskiarvosta (30 %). (Turun kaupunki 2013c; YKV 2012, 18.)

Turun kaupungille maksettavan määrärahan osuus opetusministeriön myöntämästä valtionosuusrahoituksesta perustui sen sijaan Turun AMK:n opiskelijamäärän ja jokaista opiskelijaa kohden määritellyn yksikköhinnan mukaisesti. Vuonna 2013 yksikköhinta oli 7709,69 €/opiskelija (vuonna 2014 7688,83 €/opiskelija). Valtionosuusrahoituksesta maksettavalla Turun kaupungin määrärahalla katettiin mm. Turun AMK:n käyttökustannuksia. (OPH 2014; Kunnat.net 2014; Turun kaupunki 2013c; OKM ohjauskäytänteet sopimuskauden 2013-2016 aikana ja vuoden 2013 toimintaa koskeva raportointi, 3; YKV 2012, 18.)

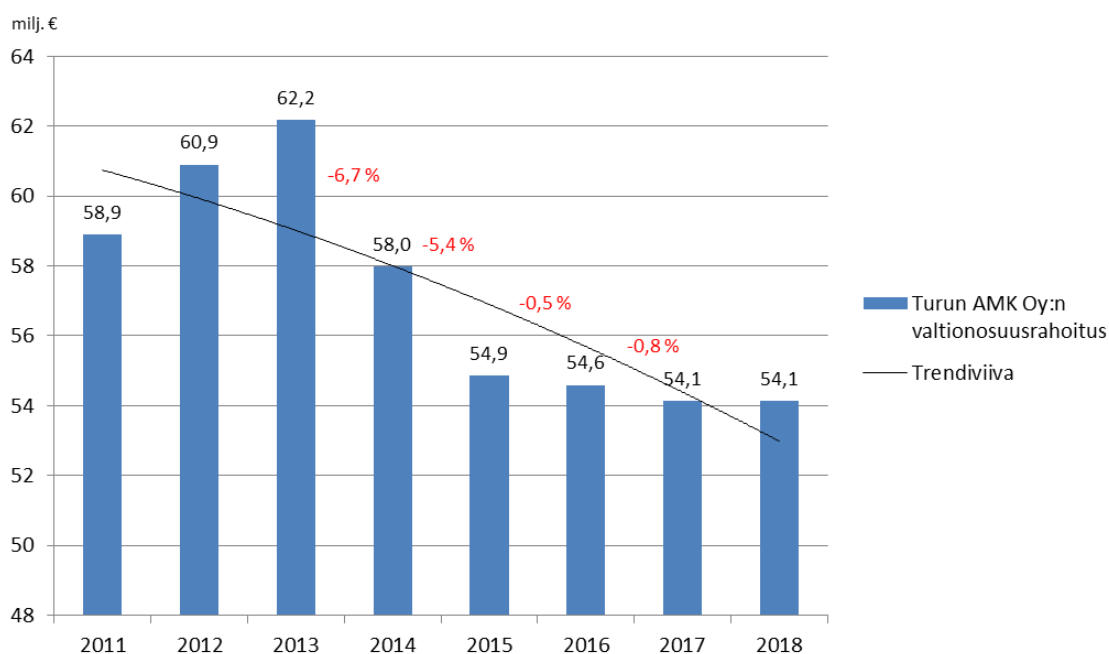
Opetusministeriön myöntämä valtionosuusrahoitus koostui perus-, hanke- ja tuloksellisuusrahoituksesta sekä AMK:jen yhteisten menojen rahoituksesta. Ministeriö sekä elinkeinoelämä määrittelivät koulutustarpeen Turun AMK:lle, johon myös vuosittaiset opiskelijoiden aloituspaikat perustuivat. (YKV 2012, 18; Turun ammattikorkeakoulun henkilöstöohjelma 2010-2013, 2.) Ministeriön ja elinkeinoelämän opiskelijamääriin liittyvä toiminta heijastui luonnollisesti myös Turun AMK:lle myönnettävän valtionosuusrahoituksen suuruuteen. Turun kaupunki myönsi valtion maksamasta valtionosuusrahoituksesta Turun AMK:lle määrärahaa kuvion 4 mukaisesti vuosina 2011-2013.



Kuvio 4. Turun AMK:n rahoitusmalli 2011-2013. (muokattu Toimintakertomus 2013, 13).

Kuten kuvion 4 rahoitusmallin rakenteesta voidaan todeta, Turun AMK:n kokonaisrahoitus kasvoi yli 2,5 miljoonaa euroa viimeisen kolmen vuoden aikana. Valtionosuusrahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta pieneni kuitenkin vuosittain, kun taas samaan aikaan ulkoisen rahoituksen osuus kasvoi. Kokonaisrahoituksen rakenteen muutokset osoittavat sen, että ulkoisten rahoittajatahojen merkitys Turun AMK:n rahoitusmallissa kasvoi vuosittain. Sama trendi näyttää jatkuvan myös Turun AMK:n yhtiöittämisen jälkeiseen rahoituspolitiikkaan, koska valtion myöntämää valtionosuusrahoitusta tullaan edelleenkin leikkaamaan.

Turun AMK Oy:n rahoitus määräytyy valtion ja kuntien välisen valtionosuusdistuksen mukaisesti. Turun AMK Oy siirtyy suoran valtion rahoituksen piiriin, jolloin kuntien vastuu AMK:jen perusrahoituksesta siirretään kokonaisuudessaan valtiolle (kuvio 5). (Turun kaupunki 2013a; YKV 2012, 4.) AMK-uudistuksessa toteutettavat muutokset aiheuttavat sen, ettei AMK:jen rahoitus perustu enää vanhaan kustannuspohjaiseen valtionosuusjärjestelmään. Kunnilla ei ole enää velvollisuutta kattaa AMK:jen käyttökustannuksia entiseen tapaan kuntien myöntämällä omarahoitusosuuksilla.



Kuvio 5. Valtionosuusrahoituksen kehitys 2011-2018. (muokattu OPH 2014).

AMK:jen rahoitusvastuun muutoksen lisäksi valtion myöntämää ja ylläpitäjälle maksettavaa perusrahoitusta leikataan. Kuten kuviosta 5 voidaan päätellä, OKM:n arvion mukaan rahoitusmallin muutos ja sen myötä tulevat rahoituksen leikkaukset vähentävät yhdessä Turun AMK Oy:n valtionosuusrahoitusta yli kahdeksan miljoonaa euroa vuoteen 2018 mennessä. Vähennys vastaa lähes 13 % leikkausta Turun AMK Oy:lle myönnettävästä valtionosuusrahoituksesta. (Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 18.)

Myös opiskelijoiden aloituspaikkamäärää vähennetään huomattavasti tulevien vuosien aikana, jolla on vähentävä vaikutus Turun AMK Oy:lle myönnettävän valtionosuusrahoituksen suuruuteen. Vuonna 2013 Turun AMK:ssa oli aloituspaikkoja vielä 2423, mutta vuoteen 2018 mennessä määrä vähenee 2175:een (vähennys 248 aloituspaikkaa). Merkittävin aloituspaikkavähennys tapahtui vuonna 2013, jolloin vähennettiin jopa 177 aloituspaikkaa. (Turun kaupunki 2013a; Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 1, 18.)

Lisäksi Turun AMK Oy:n ylläpitäjälle myönnettävän perusrahoituksen myöntämisperusteita muutetaan. Rahoituksen myöntämisperusteet muuttuvat kannattavuusperusteisesta tulosperusteiseksi. Silloin mm. opiskeluiden läpäisyllä ja tuloksellisuudella tulee olemaan aiempaa suurempi merkitys. Valtionosuusrahoitus jakaantuu AMK:jen kesken nimenomaan toiminnan tuloksellisuuden perusteella, jolloin AMK:jen välille syntyy kilpailutilanne. Rahoitus määräytyy korkeakoulukohtaisesti pääasiassa suoritettujen tutkintojen ja tutkimus- ja kehitystoiminnan (myöh. t&k-toiminnan) perusteella. (Kunnat.net 2014; Turun kaupunki 2013a; OKM ohjauskäytänteet sopimuskauden 2013-2016 aikana ja vuoden 2013 toimintaa koskeva raportointi, 3; YKV 2012, 4.)

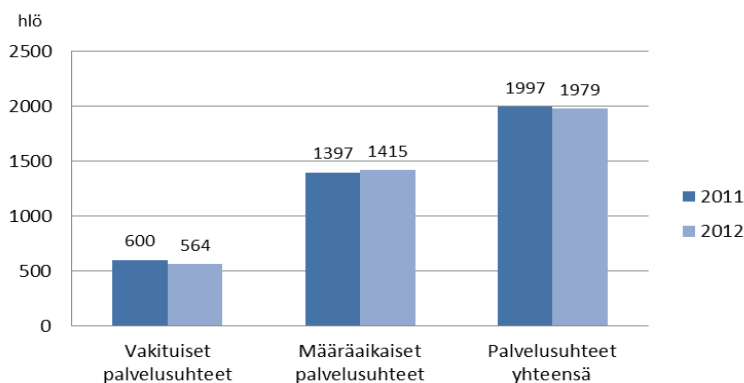
Rahoitusmuutosten johdosta Turun AMK Oy:n pitää kiinnittää entistä enemmän huomiota toimintansa tehostamistoimenpiteisiin. Valtionosuusrahoituksen huomattavat leikkaukset ja rahoitusmallin muuttuminen tulosperusteiseksi eivät saisi aiheuttaa lisää epävarmuutta Turun AMK Oy:n taloudelle ja toiminnalle. Rahoituksen väheneminen lisää entisestään AMK:jen välistä kilpailua ja siten myös pakottaa toiminnan tuloksellisuuden tehostamiseen. Rahoitusmallin muu-

tos ei saisi siten heikentää myöskään Turun AMK Oy:n kilpailukykyä kiristyvässä kilpailutilanteessa muihin AMK:ihin verrattuna.

3.2 Henkilöstö

Turun AMK:n henkilöstöohjelma vuosille 2010-2013 oli linjattu Turun kaupunginvaltuuston hyväksymän Turun kaupungin henkilöstöohjelman ja Turun AMK:n henkilöstöpolitiikan periaatteisiin pohjautuen. Turun AMK:n henkilöstösuunnitelmassa asetettiin kolmivuotiskaudelle tavoitteet mm. henkilöstömäärälle ja palkkakustannusten kehitykselle. Turun AMK:n työvoiman määrää ja palkkakustannusten kehitystä seurattiin vuositasona henkilötyövuosiraportilla (myöh. htv). Raporteilta ilmeni henkilöstön ja palvelusuhteiden määrän sekä laadun toteumat. Raporttien tiedot päivitettiin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmaan sekä vuosittain laadittavaan yhteiskuntavastuuraporttiin, joka vastasi sisällöltään yritysten toiminta- ja vuosikertomusta. (Turun ammatti-
korkeakoulun henkilöstöohjelma 2010-2013.)

Turun AMK:n koko henkilöstö oli palvelusuhteessa Turun kaupungille. Kuviossa 6 on esitetty palvelusuhteiden rakenne vuosina 2011-2012. Solmittujen palvelusuhteiden kokonaismääräksi vakiintui vuosien 2011 (1997 kpl) ja 2012 (1979 kpl) aikana hieman alle kaksi tuhatta palvelusuhdetta vuodessa. (YKV 2012, 15.) Kokonaispalvelusuhdemäärä sisälsi koko Turun AMK:n henkilökunnan eli vakituiset ja määräaikaiset palvelusuhteet.



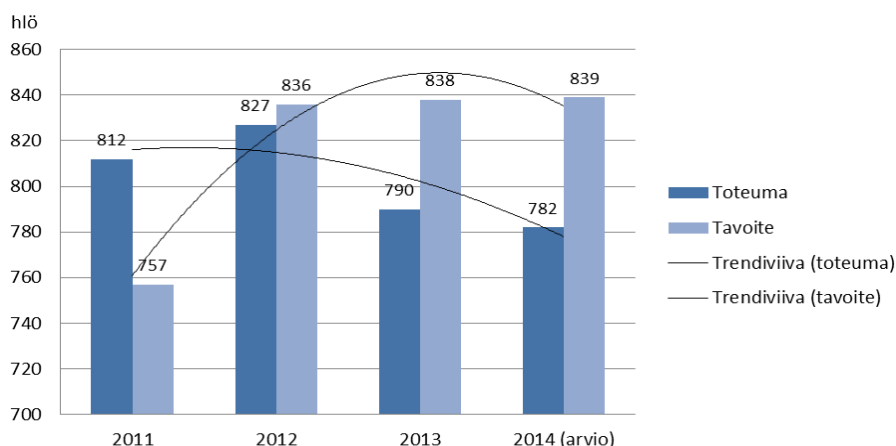
Kuvio 6. Palvelusuhteiden rakenne 2011-2012. (muokattu YKV 2012, 15).

Kuviosta 6 ilmenee, että vuosien 2011-2012 aikana Turun AMK:n henkilöstöstä enemmistö, jopa 70 %, kaikista palvelusuhteista oli määräaikaissuhteita. Määräaikaissuhteet olivatkin julkisella sektorilla hyvin tyypillisiä. Turun AMK:n määräaikaissuhteet koostuivat sekä päätoimisista että sivutoimisista palvelusuhteista, kuten sijaisista ja opiskelija-assistenteista. Tämän vuoksi määräaikaisten suurta määrää tulisi tarkastella kriittisesti, koska siihen sisältyy Turun AMK:uun palvelusuhteessa olleet lyhytaikaisetkin työntekijät.

Turun AMK:n määräaikaisten palvelusuhteiden suuren määrän selitti pääasiassa ulkopuolisen opetushenkilökunnan, kuten luennoitsijoiden, lyhytaikaiset palvelusuhteet. Turun AMK:n määräaikaisten palvelusuhteiden kasvua vuosien 2011-2012 aikana perusteltiin ulkoisen rahoituksen lisääntymisellä. Ulkoisen rahoituksen lisääntyminen perustui sen sijaan projektitoiminnan merkittävään kasvuun. (Turun ammattikorkeakoulun henkilöstösuunnitelma 2013-2016.)

Turun AMK:n ja Turun AMK Oy:n toiminnasta ei toteuteta yhteiskuntavastuureporttia vuosina 2013-2014. Tämän vuoksi vakituisten ja määräaikaisten palvelusuhteiden määrää ei ole selvitetty samalla tarkkuudella kuin aikaisempina vuosina. Yhteiskuntavastuureportoinnin jäädessä pois vuosista 2013-2014 ei ole siten saatavilla Turun AMK:n ja Turun AMK Oy:n kokonaispalvelusuhtemäärää, josta saataisiin selvitettyä samalla myös vakituisten ja määräaikaisten palvelusuhteiden osuudet.

Turun AMK:n henkilöstöraportointi on perustunut pääasiassa päätoimisten palvelusuhteiden raportointiin, koska ne ovat kuvanneet henkilöstön määrää ja sen rakennetta paremmin kuin kokonaispalvelusuhteisiin perustuvat raportit. Kuviossa 7 esitetään Turun AMK:n vuosina 2011-2013 toteutuneet päätoimiset palvelusuhteet. Lisäksi kuviosta 7 selviää arvio, joka määrittelee Turun AMK Oy:n päätoimiset palvelusuhteet vuonna 2014. Vuoden 2014 arvio päätoimisuuksista perustuu Turun AMK Oy:n huhtikuun 2014 henkilöstötilanteeseen. Toteutuneiden päätoimisten palvelusuhteiden rinnalle on esitetty vertailun vuoksi vuoden 2012 henkilöstösuunnitelmassa asetetut tavoitteet vuosille 2011-2014.



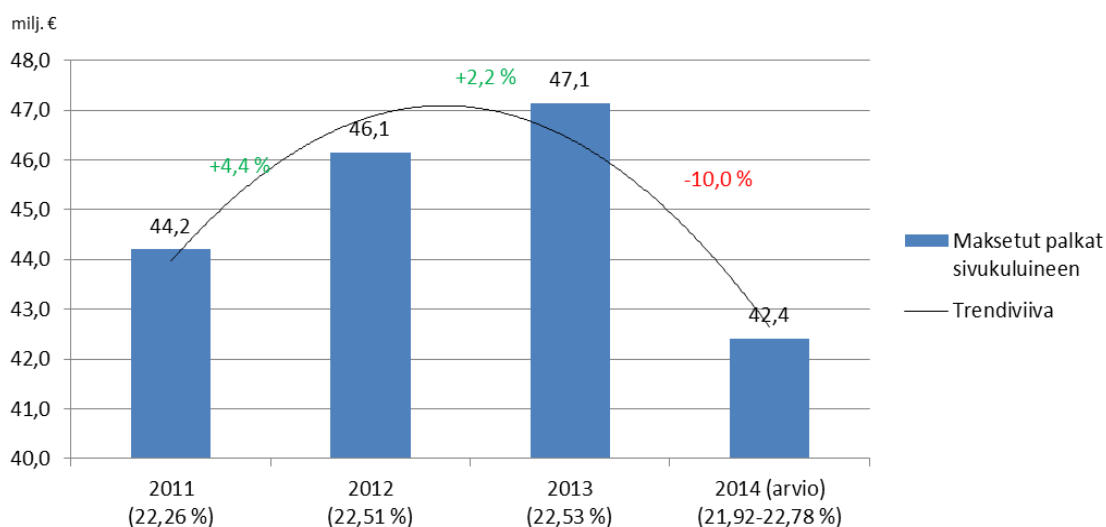
Kuvio 7. Päätoimisten palvelusuhteiden toteuma ja tavoite 2011-2014 (arvio). (muokattu Henkilöstösuunnitelma 2013; muokattu YKV 2012, 15; muokattu Henkilöstösuunnitelma 2012).

Kuviosta 7 ilmenee selkeästi, että Turun AMK:ssa on vuonna 2013 aloitettu henkilöstöpolitiikan sopeuttamistoimenpiteet ennakoiden tulevaa yhtiöittämistä ja valtionosuusrahoituksen leikkauksia. Toteuman trendiviivan perusteella voidaan päätellä, että Turun AMK Oy:n päätoimisten palvelusuhteiden määrän kehitys on laskeva. Vuoden 2012 henkilöstösuunnitelmassa asetetut tavoiteluvut päätoimisen henkilöstön kehitykselle ovat olleet liian optimistisia verrattaessa niitä toteutuneisiin lukuihin. Turun AMK ei ole osannut varautua vielä vuonna 2012 näin suuriin henkilöstömäärien vähennyksiin.

Vuonna 2013 Turun AMK:n varautuminen valtionosuusrahoituksen leikkauksiin vähensi 76 määräaikaista palvelusuhdetta. Näistä 30 oli päätoimisia palvelusuhdetta. Nimenomaan määräaikaisten palvelusuhteiden vähentäminen liittyi keskeisesti Turun kaupunginhallituksen vahvistamaan strategiaan sekä OKM:n kanssa solmittuun vuoden 2013 tavoitesopimukseen. (Henkilöstösuunnitelma 2013; Tilinpäätös 2013; YKV 2012, 15.)

Kuten kuviosta 8 selviää, vuonna 2013 Turun AMK:n henkilöstön palkkakulut olivat sivukuluineen (22,53 %) noin 47,1 miljoonaa euroa. Palkkakulut kasvoivat noin miljoonalla eurolla vuodesta 2012. Vuoden 2014 palkkakuluiksi on arvioitu noin 42,4 miljoonaa euroa, joten menojen odotetaan laskevan huomattavasti

vuodesta 2013. Vuoden 2014 palkkakulujen arvio on kuitenkin vain suuntaa-antava käynnissä olevan yt-neuvottelun vuoksi, koska sen kustannusvaikutuksia (tavoite noin 2,5 miljoonaa euroa) ei pystytä ennakoimaan täysin etukäteen. Tämä on tehnyt vuoden 2014 palkkakulujen kehityksen arvioimisesta melko haastavaa. Palkoista ja palkkioista maksettiin ennakonpidätys ja työnantajan maksettavaksi kuuluvat henkilösivukulut, joiden määrä on vaihdellut vuosittain (21,92 % - 22,78 %). (YKV 2012, 14.)



Kuvio 8. Palkkakulujen kehitys 2011-2014 (arvio). (muokattu SAP 2014).

Turun AMK:n vuosien 2013-2016 henkilöstösuunnitelman mukaan tavoitteena oli, että ulkoinen rahoitus olisi kattanut noin sadan määräaikaisten projektityöntekijän palkan vuodessa. Tämän lisäksi ulkoisen rahoituksen odotettiin kattavan osittain myös vakituisen henkilöstön palkkakustannuksia. Kuten kuviossa 4 esitettiin, vuonna 2013 ulkoista rahoitusta kertyi 13,4 miljoonaa euroa (tavoite 11,8 miljoonaa euroa). Sen avulla pystyttiin kattamaan henkilöstösuunnitelmassa määriteltujen tavoitteiden mukaisesti projektihenkilöstön ja lisäksi osittain myös vakituisen opetushenkilöstön palkkakuluja. (Henkilöstösuunnitelma 2013.)

Turun AMK:n henkilöstö siirtyi Turun AMK Oy:lle työsopimussuhteisiksi työntekijöiksi toiminnan luovutushetkellä. Entisten palvelusuhteiden ehdot säilyivät ennallaan. Turun AMK Oy liittyi Palvelulaitosten työnantajajhdistys ry:n (PTY) jä-

seneksi ja alkoi noudattaa sen sopimuksia 1.1.2014 lukien (Turun ammattikorkeakoulu Oy:n ja siirtyvän henkilöstön välinen henkilöstösopimus 2013). Turun AMK Oy liittyi myös Kuntien eläkevakuutuksen (KEVA) jäseneksi. (Turun ammattikorkeakoulu Oy:n ja siirtyvän henkilöstön välinen henkilöstösopimus 2013.)

Henkilöstön siirrot Turun AMK Oy:lle pyrittiin toteuttamaan OKM:n ohjeistuksen mukaisesti eli hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen. Samalla pyrittiin turvaamaan päätoimisen henkilöstön asema. Säästötoimien lähtökohtana oli se, että tarvittavat säästöt henkilöstökuluissa syntyisivät luonnollisen poistuman eli esim. eläköitymisen myötä. Säästöjä pyrittiin saamaan aikaan myös tehtävien uudelleen järjestelyillä sekä vuonna 2013 aloitetulla määräaikaisten palvelusuhteiden karsimisella. (Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 6.)

Vuodenvaihteen 2013-2014 jälkeen Turun AMK Oy:n henkilöstöpolitiikan sopeuttamista on jatkettu. Perimmäisenä syynä henkilöstön sopeuttamistoimien jatkamiselle on jo aiemmin mainitun valtionosuusrahoituksen leikkaukset. Maaliskuussa 2014 Turun AMK Oy ilmoitti henkilöstön sisäisessä tiedotustilaisuudessa käynnistävänsä yt-neuvottelut 40 htv:n vähentämiseksi.

Tämän lisäksi myös PTYOTES:n sopimuksen piiriin kuuluvan opetushenkilöstön palkkakustannusten korotus tulee vaatimaan sopeuttamistoimenpiteitä Turun AMK Oy:ssä. PTYOTES:n sopimuksen piiriin kuului vuonna 2013 yli 60 % Turun AMK Oy:n päätoimisesta henkilöstöstä. On arvioitu, että vuonna 2014 opetushenkilöstön palkkakulujen korotus tulee olemaan jopa 1,2 miljoonaa euroa. (Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 6.)

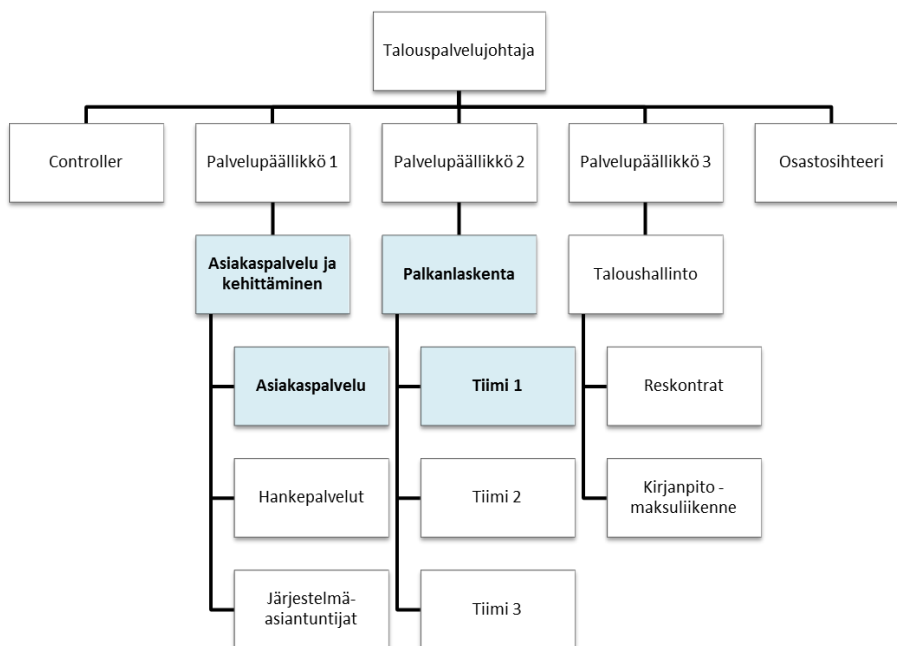
Turun AMK Oy:n henkilöstön kannalta keskeisimpänä uudistustoimenpiteenä työllisyyden parantamiseksi on ulkoisen rahoituksen lisääminen, jolloin esim. opetustyötä tultaisiin sisällyttämään entistä enemmän t&k-toimintaan. Näin osa opetushenkilöstön palkkakuluista saataisiin katettua paremmin ulkoisten rahoitajatahojen avulla. Myös uuden henkilöstön palkkaamistarvetta on arvioitava entistä tarkemmin, kun henkilöstö siirtyy toisiin tehtäviin tai henkilöstö eläköityy. Palkkaamistarpeen arviointi pätee myös määräaikaisten palvelusuhteiden pää-

tyttyä. (Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013, 6; YKV 2012, 4.)

4 TALOUS- JA HALLINTOPALVELUT

Turun AMK Oy ostaa **18.12.2013 allekirjoitetussa sopimuksessa määrätty talous- ja hallintopalvelut** Turun kaupungin ylläpitämästä TAPAKEsta. Kilpailutus jää talouspalveluiden ulkoistamisen prosessista kokonaan pois, koska Turun kaupunki edellyttää Turun AMK Oy:tä noudattamaan kaupungin laatimaa keskitettyjen konsernipalveluiden linjausta, kuten se teki jo Turun AMK:n aikaankin. Konserniohjeessa todetaan, että Turun kaupungin ylläpitämien yksiköiden tulee noudattaa talouden vastuualueen tai TAPAKEn antamia ohjeita. Turun kaupungin konserniohjeella pyritään yhtenäistämään koko kaupunkikonsernin toimintoja ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Sopimus 2014a; Turun kaupunki 2013a; Konserniohjeet 2010, 2, 10.)

TAPAKE on Turun kaupungin ylläpitämä talouspalveluita tuottava palvelukeskus. TAPAKE toimii Turun kaupunginhallituksen alaisuudessa ja se tuottaa talouspalveluita kaupunkikonserneille ja mahdollisesti myös ulkoisille asiakkaille. (Kaupunginhallituksen johtosääntö 2013.) Kuviossa 9 on kuvattu TAPAKEn toiminnan rakenne, jota johtaa talouspalvelujohtaja.



Kuvio 9. TAPAKEn organisaatiokaavio 2013. (muokattu Talouspalvelukeskuksen organisaatiokaavio 1.1.2013 alkaen).

Turun AMK on tehnyt ja Turun AMK Oy tulee tekemään tiivistä yhteistyötä varsinkin TAPAKEn asiakaspalvelun ja kehittämisen sekä palkanlaskennan kanssa. Nämä TAPAKEn toiminnot on kuvattu kuvion 9 organisaatiokaaviossa tummennettuina. Varsinkin Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinto käyttää juuri näiden TAPAKEn tarjoamien toimintojen palveluita jopa päivittäin. TAPAKEn organisaatiokaaviossa asiakaspalvelun ja kehittämisen alla oleva asiakaspalvelu-tiimi suorittaa Turun AMK Oy:lle mm. verokortteihin ja palkkatodistuksiin liittyvät toimeksiannot. Tämän lisäksi palkanlaskennan alle kuuluva tiimi 1 hoitaa palkanmaksuun liittyvät tehtävät (mm. vuosilomien peruutukset).

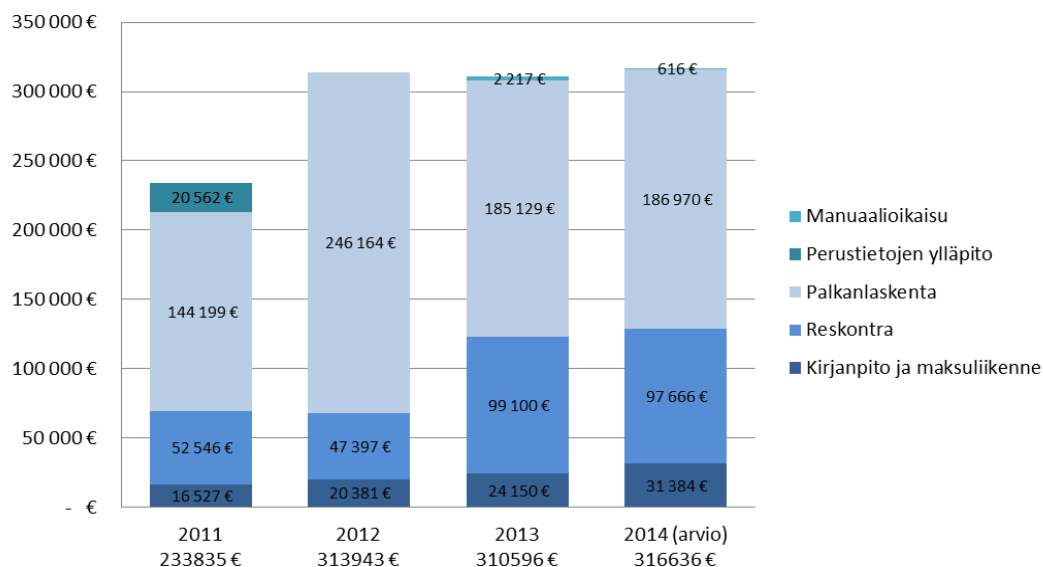
TAPAKE tuottaa keskitetysti talouspalveluita Turun kaupunginhallituksen johtosäännön ja keskushallinnon toimintasäännön mukaisesti. Palveluiden työnjako asiakkaan ja TAPAKEn välillä on määritelty vuosittain uusittavan sopimuksen palveluerittelyssä sekä erillisessä palvelukuvauksessa ja vastuunjakotaulukossa. TAPAKE noudattaa henkilötietojen luovuttamiseen liittyviä lakeja, kuten henkilötietolakia (22.4.1999/523), sekä Turun kaupungin yleisiä salassapito- ja tietoturvasäädöksiä. (Sopimus 2014a; Sopimus 2014d.)

4.1 Ulkoistetut talous- ja hallintopalvelut

Turun AMK oli Turun kaupungin ylläpitämänä yksikkönä velvoitettu ulkoistamaan talous- ja hallintopalvelunsa nimenomaan TAPAKEen. Velvoite perustui Turun kaupungin konserniohjeeseen ja siinä asetettuihin toiminnan periaatteisiin. (Konserniohjeet 2010, 10.) TAPAKE ja Turun AMK kuuluivat molemmat Turun kaupunkikonserniin. Oli siis luonnollista, että Turun kaupunki ohjasi Turun AMK:n talous- ja hallintopalveluiden hankinnat omaan hallintokuntaan kuuluvalle palvelukeskukselle.

Turun AMK ulkoisti TAPAKEen talouspalveluita, jotka liittyivät kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen, reskontraan, palkanlaskentaan sekä yleisesti perustietojen ylläpitoon. TAPAKEen ulkoistettujen talouspalveluiden kokonaiskustannukset vuosina 2011-2014 (arvio) selviävät kuviosta 10. Kuviossa 10 on esitetty lisäksi manuaalioikaisujen kustannukset. Manuaalioikaisuihin sisältyvät kaikki sellaiset

toimeksiannot, joissa oikaisu on pitänyt viedä jälkikäteen kirjanpitoon. (Talouspalvelukeskuksen hinnasto 1.1.2013 alkaen.)



Kuvio 10. Talouspalveluiden kokonaiskustannukset 2011-2014 (arvio). (muokattu SAP 2014.)

TAPAKEen ulkoistetut talouspalvelut muodostuivat vuosina 2011-2013 suurilta osin palkanlaskentaan liittyvistä toimeksiannoista (67,04 %), kuten kuviosta 10 ilmenee. Myös vuodelle 2014 on arvioitu, että palkanlaskenta muodostaisi suurimman osan ulkoistetuista talouspalveluista 59 % osuudella (13724 toimeksiannosta). Sen sijaan pienimmän osuuden TAPAKEen ulkoistetuista talouspalveluista muodosti manuaalioikaisut. Manuaalioikaisujen osuus oli 0,26 % kaikista toimeksiannoista. Oikaisujen pienen osuuden selitti se, ettei TAPAKE erotellut manuaalioikaisuja muista talouspalveluistaan kuin vasta vuodesta 2013 lähtien. TAPAKEn jatkuvana tavoitteena on ollut minimoida manuaalisesti tehtävät työvaiheet, koska ne vaikuttavat epäedullisesti TAPAKEn muiden työtehtävien suorittamiseen. (Talouspalvelukeskuksen hinnasto 1.1.2013 alkaen; Konserniohjeet 2010, 10.)

Velvoite ulkoistaa talouspalveluita TAPAKEen ei ole muuttunut juurikaan Turun AMK:n yhtiöittämisen myötä 1.1.2014 lähtien. Talouspalveluita tullaan ulkoistamaan osittain jatkossakin TAPAKEn ja Turun AMK Oy:n välille solmitun sopi-

muksen ehtojen mukaisesti. Vuonna 2014 TAPAKEn ulkoistettujen talouspalveluiden sisältö käy ilmi liitteen 2 palvelukuvauksesta.

TAPAKEn ja Turun AMK Oy:n yhteistoiminnan periaatteena säilyy suurilta osin jo Turun AMK:n aikaan toteutetut käytännöt. Yhteistyön lähtökohtana on se, että Turun AMK Oy toimittaa ajoissa vuoden 2014 sopimuksessa määriteltyjen taloustapahtumien asianmukaiset aineistot koottuina TAPAKEn ServiceDeskiin. Tämän jälkeen TAPAKE suorittaa toimitetun aineiston pohjalta taloustapahtumat sopimuksessa määriteltyjen määräaikojen (1-4 arkipäivän) kuluessa ja kuittaa Turun AMK Oy:lle sähköpostitse toimeksiannon suoritetuksi. (Sopimus 2014c; Sopimus 2014d.)

TAPAKEn asiakkaalla eli Turun AMK Oy:llä on edelleen vastuu toimitetun aineiston oikeellisuudesta ja kirjanpitoon kuulumisesta, kuten sillä oli jo Turun AMK:n aikaankin. Turun AMK Oy:n tulee myös välittömästi ilmoittaa TAPAKEn, mikäli sen suorittamassa aineistossa on ilmennyt virheitä. TAPAKElla ei sen sijaan ole vastuuta tarkastaa Turun AMK Oy:n toimittamien aineistojen oikeellisuutta, mikä onkin aiheuttanut ristiriitaisia tilanteita esim. palkanmaksuissa ja niihin liittyvissä palkankohdennusten tallennuksissa. (Sopimus 2014c; Sopimus 2014d.)

Turun AMK Oy:n sopimus 2014

Talouspalveluiden ostot perustuvat Turun AMK Oy:ssä hankintaneuvotteluihin ja TAPAKEn hinnoitteluun. Hinnan lisäksi talouspalvelun hankinnan perusteena Turun AMK Oy:n kannalta on lisäarvon muodostuminen, kuten oman henkilöstön työresurssien vapauttaminen ydintoimintoihin. Tämän myötä Turun AMK Oy:n toimintaa pystytään kehittämään joustavammaksi ja tehokkaammaksi. Turun AMK Oy:n tärkeimpänä motiivina talouspalveluiden ulkoistamiselle, Turun kaupungin konserniohjeistuksen lisäksi, on kuitenkin pidettävä sen mahdollista positiivista vaikutusta Turun AMK Oy:n toiminnan kehittämiseen ja organisaation arvon kehittymiseen. (Wingren 2006.)

Turun kaupungin ylläpitämän TAPAKEn ja Turun AMK Oy:n välisessä vuotta 2014 koskevassa sopimuksessa sovitaan talous- ja palkkahallintoon liittyvien

palveluiden tuottamisesta. Sopimuksessa mainitaan sen astuvan voimaan 1.1.2014 ja se on voimassa toistaiseksi. Talouspalveluiden ostajan eli Turun AMK Oy:n osalta ulkoistettujen talous- ja palkkahallinnon palveluiden irtisanomisaika on sopimuksen mukaan kuusi kuukautta. Sen sijaan palveluntuottajan eli TAPAKEn osalta irtisanomisaika on kaksitoista kuukautta. Sopimuksessa mainitaan, että irtisanominen on tehtävä kirjallisesti. (Sopimus 2014a.)

TAPAKEn tarjoamat talous- ja hallintopalvelut Turun AMK Oy:lle on määritelty 18.12.2013 allekirjoitettuun sopimukseen liitettyssä palvelukuvauksessa (liite 2). Yleisen asiakaspalvelun lisäksi TAPAKE tarjoaa Turun AMK Oy:lle 1.1.2014 alkaen

- kirjanpitolpalvelun
- maksuliikennepalvelun
- laskutus- ja myyntireskontrapalvelun
- ostolaskujen käsittely- ja ostoreskontrapalvelun
- palkanlaskentapalvelun. (Sopimus 2014c.)

TAPAKEn kanssa solmittuun vuoden 2014 sopimukseen sisältyy muutamia uusia talouspalveluita, joita ei ole määritelty vuosien 2011-2013 sopimuksissa. Turun AMK:n osakeyhtiömuotoinen hallintamalli edellyttää mm. kirjanpitolpalveluihin kuuluvan kuukausittain tehtävän arvonlisäverotilityksen Verohallinnolle sekä Intrastat-ilmoitukset Tullihallitukselle. (Sopimus 2014c.) Aikaisempien vuosien toiminta julkisoikeudellisessa yhteisössä ei ole vaatinut näiden talouspalveluiden suorittamista, joten niistä on sovittu vasta vuoden 2014 sopimuksessa.

Turun AMK Oy:n vuoden 2014 sopimuksen sisältö ei poikkea merkittävästi Turun AMK:n vuosien 2011-2013 sopimuksista. Vuoden 2014 sopimus koostuu varsinaisen sopimuksen lisäksi palveluerittelystä, palvelukuvauksesta, vastuunjakotaulukosta sekä yleisistä sopimusehdoista, joilla rajataan Turun AMK Oy:n talouspalveluiden hankintatoimille raamit. Sopimukseen liitetty yksityiskohtainen

palvelukuvaukseen noudatetaan samaa linjausta kuin jo aikaisempina vuosina solmittuissa TAPAKEn sopimuksissa (liite 2). Palvelukuvauksessa eritellään TAPAKEn tuottamien ja AMK Oy:n tilaamien palveluiden sisällöt ja tavoitteet sekä sopijapuolten vastuut. **Vuoden 2014 sopimuksessa uutena asiana on sopimukseen liitetty vastuunjakotaulukko** (liite 3), joka tarkentaa entisestään palvelukuvauksessa kuvattujen palveluiden vastuut ja velvollisuudet sopijaosapuolten kesken. (Sopimus 2014d.)

4.2 Ulkoistettujen talous- ja hallintopalveluiden kustannukset

TAPAKEn laskutustapa ei ole muuttunut Turun AMK:n yhtiöittämisen myötä. Vuoden 2014 sopimuksen mukaan TAPAKEn ulkoistetuista talouspalveluista veloitetaan kuukausittain jälkikäteen. Hinnat perustuvat aikaisempien vuosien talouspalveluiden suoritelmääriin, kuten kuvion 11 aikajanasta ilmenee.



Kuvio 11. Aikajana TAPAKEn laskutuksesta 2014. (muokattu Sopimus 2014d).

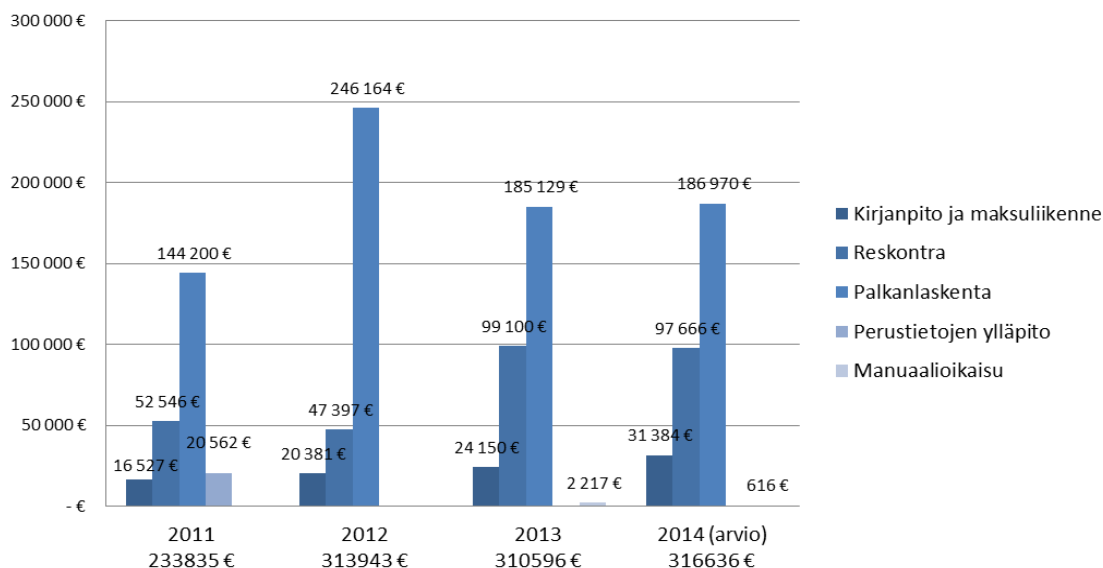
TAPAKEn vuoden 2014 arvio palveluveloituksesta perustuu Turun AMK:n toteutuneisiin talous- ja hallintopalveluiden suoritelmääriin ajalla huhtikuu 2012 - maaliskuu 2013. TAPAKE arviolaskuttaa tasasummin 12 kuukauden jakson, joka noudattaa sopimuksen hinnastoa. Tämän jälkeen ennakkolaskuja tasataan tarvittaessa, jolloin korjataan mahdolliset poikkeamat arvioitujen ja toteutuneiden suoritelmäärien välillä.

Kuten kuvion 11 aikajanasta ilmenee, tasauslasku perustuu syyskuun ja sitä edeltäneen 12 kuukauden suoritelmääriin. Esimerkiksi vuonna 2013 TAPAKE on

veloittanut Turun AMK:a 340940 euroa, josta TAPAKE on palauttanut tasauslaskulla Turun AMK:lle yli 30 000 euroa joulukuussa 2013. Palautus perustuu siihen, että talouspalveluiden suoritemääriä on toteutunut laskutuskaudella arvioitua vähemmän. (Sopimus 2014b; Sopimus 2014d.) TAPAKE raportoi toteutuneiden talouspalveluiden suoritemäärät Turun AMK Oy:lle ainoastaan vuositasolla. Tämän vuoksi laskutustilanteen arvioiminen ja suoritemäärien seuranta ennen TAPAKEn lähettämää tasauslaskua on melko vaikeaa.

TAPAKEn suorittamien talouspalveluiden hinnat määräytyvät vuosittain tarkastettavan hinnaston mukaisesti. TAPAKEn tulee ilmoittaa Turun AMK Oy:lle mahdollisista hinnanmuutoksista, jotka aiheutuvat esim. yleisen kustannustason nousun vuoksi, kuusi kuukautta ennen hinnan voimaan tuloa. Vuodesta 2014 lähtien hintoihin lisätään voimassa olevan lain mukainen arvonlisävero. (Palveluveloitus taloushallinnon palveluista vuodelle 2012-2013.)

TAPAKEn tarjoamien talouspalveluiden hinnoitteluperusteena ovat vientitapahtumien (esim. tulo- tai menoviennit tiliotteelta kirjanpitoon) yhteismäärä, suoritteiden yksikköhinta tai tuntipalkka (kuvio 12). Vuonna 2013 maksuliikenteen ja kirjanpidon hinnat määräytyivät osittain vientitapahtumien yhteismäärän perusteella, jolloin alle 5000 (12,84 €), 5000-15000 (11,77 €) ja yli 15000 vientitapahtuman (10,70 €) kappalehinnat muodostuivat eri suuruisiksi. TAPAKEn yhteismäärään perustuvan hinnoittelun periaatteena on se, että hinta on sitä edullisempi mitä enemmän vientitapahtumia on. Tilinpäätöksessä hinnoittelu on perustunut sen sijaan työhön kuluvaan htv-arvioon ja reskontran sekä palkanlaskennan hinnoittelu yksikköhintaan. (Sopimus 2014d; Palveluveloitus taloushallinnon palveluista vuodelle 2012-2013; Talouspalvelukeskuksen hinnasto 1.1.2013 alkaen.)



Kuvio 12. Talouspalveluiden kustannukset 2011-2014 (arvio). (muokattu SAP 2014).

Kuten kuviosta 12 on havaittavissa, Turun AMK:n ulkoistettujen talouspalveluiden laskutusrakenteeseen ei tullut merkittäviä muutoksia vuosina 2011-2013. TAPAKEn ulkoistettujen talouspalveluiden rakenne ja toimeksiantojen määrä pysyivät jokaisena vuotena lähes samanlaisena. Poikkeuksen muodosti vuosi 2012, jolloin talous- ja palkkahallinnon IT-kulut sisällytettiin talouspalveluiden kuluihin. Mahdollisiin laskutusrakenteen muutoksiin vaikuttivat myös mm. taloushallinnon ja palkanmaksun manuaalisesti tehtävät työvaiheet, kuten manuaalioikaisu, jotka olivat hinnaltaan muita suoritteita kalliimpia. Yksikköhinta saattoi nousta jopa 60 euroon. Manuaalioikaisussa Turun AMK Oy:n taloushallinto laatii paperisen muistiotositteen ja toimittaa sen TAPAKEn, jossa oikaisu viedään kirjanpitoon. (Talouspalvelukeskuksen hinnasto 1.1.2013 alkaen.)

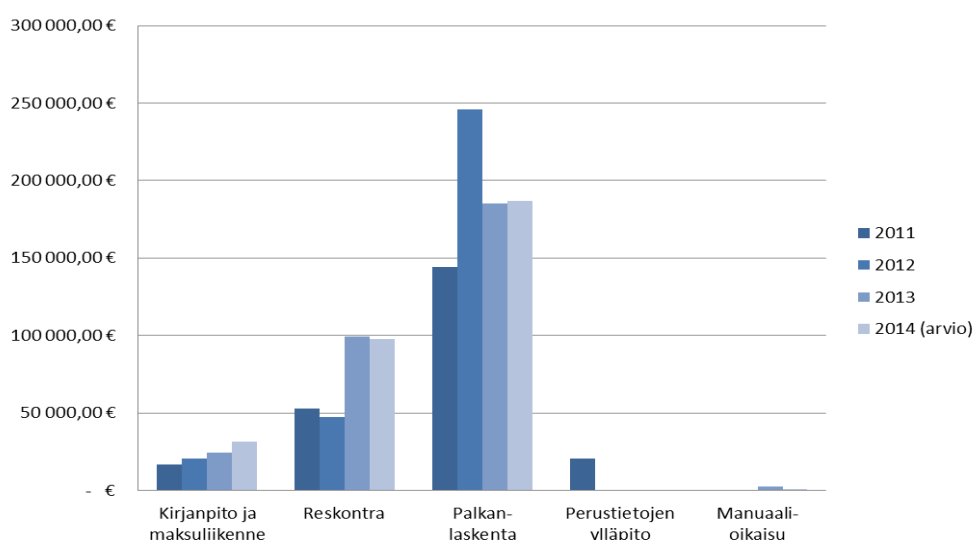
Myös TAPAKEn hintojen korotustarve vaikutti talouspalveluiden hinnoitteluun. Hintojen korotukset perustuivat esim. palvelutoimittajien hinnankorotuksiin tai yleisiin indeksikorotuksiin. Vuonna 2013 TAPAKEn hintojen korotustarve oli 3,7 %. (Talouspalvelukeskuksen hinnasto 1.1.2013 alkaen.) TAPAKEn hintojen korotustarve on ollut suhteellisen suuri, koska Tilastokeskuksen mukaan palvelujen tuottajahinnat ovat nousseet keskimäärin vain 1 % tammi-maaliskuussa 2014. Nimenomaan hallinto- ja tukipalvelutoiminnan tuottajahintaindeksi, joka

kuvaa palveluiden hintakehitystä, tulee nousemaan vuositasolla 2,8 %. (Tilastokeskus 2014.)

Vuoden 2014 arvio veloitettavaksi arvonlisäverottomaksi ulkoistettujen talouspalveluiden kokonaiskustannukseksi muodostuu 316636 euroa (kuvio 12). Vuoden 2014 arvio laskutettavista kustannuksista ja vientien kappalemääristä perustuu Turun AMK:n toteutuneisiin suoritemääriin ajalla huhtikuu 2012 – maaliskuu 2013, kuten kuvion 11 aikajanassa on kuvattu. Kustannusarvio vuodelle 2014 muodostuu 43743 suoritteesta ja siinä on mukana Turun AMK Oy:lle tehtävän tilinpäätöksen kustannukset (6662 €). Näin ollen Turun AMK Oy:ltä tul- laan laskuttamaan TAPAKEen ulkoistetuista talouspalveluista vuoden 2014 ai- kana 26386 euroa (ilman arvonlisäveroa) kuukaudessa.

Trendianalyysi

Trendianalyysissä prosenttilukumuotoiset tiedot kootaan vertailua varten use- ammilta peräkkäisiltä vuosilta pitäen tarkasteluperiodin, tässä tapauksessa 2011-2014, ensimmäistä vuotta (2011) perusvuotena. Trendianalyysin avulla voidaan tarkastella TAPAKEen ulkoistettujen talouspalveluiden kulurakenteen kehittymistä tarkastelujakson aikana. (Niskanen & Niskanen, 2003, 20, 87, 90.) Kuviossa 13 esitetään TAPAKEen ulkoistettujen talouspalveluiden kustannus- ten kehitystä vuosien 2011-2014 aikana toiminnoittain.



Kuvio 13. Talouspalveluiden kustannusten kehitys. (muokattu SAP 2014).

Taulukossa 1 tarkastellaan talouspalveluiden kustannusten kehitystä toiminnoittain suhteessa vuoden 2011 kustannuksiin. Vuoden 2011 arvoksi on annettu kaikissa toiminnoissa 100. Taulukon 1 ensimmäisellä rivillä esitetään talouspalveluiden absoluuttiset kustannukset vuosittain sekä toiminnoittain. Toisella rivillä esitetään kustannusten prosentuaalinen kehitys samalla aikajaksolla. Taulukon 1 prosenttiosuuksista voidaan todeta, että talouspalveluiden kustannukset ovat pääasiassa nousseet vuodesta 2011 lähtien. Poikkeuksen on muodostanut kuitenkin reskontran kustannusten väheneminen vuonna 2012 (-5148,53 €). Tästä huolimatta ulkoistettujen talouspalveluiden kustannusten nousevan trendin vahvistaa myös kuvio 13, jossa on esitetty kustannusten kehitys saman tarkastelujakson aikana.

Taulukko 1. TAPAKEn laskutuksen kehitys toiminnoittain. (muokattu SAP 2014).

	2011	2012	2013	2014 (arvio)
Ulkoistetut talouspalvelut yht.	233 835 €	313 943 €	310 596 €	316 636 €
<i>Trendi</i>	100 %	134 %	133 %	135 %
Palkanlaskenta	144 200 €	246 164 €	185 129 €	186 970 €
<i>Trendi</i>	100 %	171 %	128 %	130 %
Reskontra	52 546 €	47 397 €	99 100 €	97 666 €
<i>Trendi</i>	100 %	90 %	189 %	186 %
Kirjanpito ja maksuliikenne	16 527 €	20 381 €	24 150 €	31 384 €
<i>Trendi</i>	100 %	123 %	146 %	190 %
Perustietojen ylläpito	20 562 €			
<i>Trendi</i>	100 %	-	-	-
Manuaalioikaisu			2217 €	616 €
<i>Trendi</i>	-	-	-	-

Taulukosta 1 selviää, että TAPAKEn ulkoistettujen talouspalveluiden kokonaiskustannukset ovat nousseet 35 % vuodesta 2011. Suurin muutos TAPAKEn ulkoistettujen talouspalveluiden kustannuksissa on tapahtunut reskontrassa vuonna 2013, jolloin kustannukset ovat lähes kaksinkertaistuneet (189 %) vuodesta 2011. Tätäkin suuremman kustannusmuutoksen on arvioitu muodostuvan kirjanpidon ja maksuliikenteen laskutuksessa vuonna 2014, jolloin kustannuksien on arvioitu lisääntyvän jopa 190 % vuodesta 2011. Prosentuaalisen trendianalyysin tuloksen avulla voidaan siis todeta, ettei suurimman menoerän

eli palkanlaskennan kustannukset ole nousseet vuodesta 2011 eniten. Todellisuudessa suurimman kustannusmuutoksen on muodostanut reskontran laskutus vuonna 2013, kuten taulukosta 1 ilmenee.

Prosenttiosuus-analyysi

Taulukon 2 prosenttiosuus-analyysissä esitetään, missä suhteessa TAPAKEn ulkoistettujen talouspalveluiden laskutus on muodostunut tarkastelujakson aikana. Sen perusteella voidaan todeta, että palkanlaskenta on muodostanut yli 50 % TAPAKEn kokonaislaskutuksesta vuosina 2011-2014 (arvio). Prosenttiosuus-analyysin tulos vahvistaa siten sen, että palkanlaskenta on muodostanut suurimman menoerän euromääräisesti TAPAKEn ulkoistetuista talouspalveluista tarkastelujakson aikana.

Taulukko 2. TAPAKEn laskutusrakenteen kehitys vuosittain. (muokattu SAP 2014).

	2011	2012	2013	2014 (arvio)
Ulkoistetut talouspalvelut yht.	233 835 €	313 943 €	310 596 €	316 636 €
	100 %	100 %	100 %	100 %
Palkanlaskenta	144 200 €	246 164 €	185 129 €	186 970 €
%-osuus	62 %	78 %	60 %	59 %
Reskontra	52 546 €	47 397 €	99 100 €	97 666 €
%-osuus	22 %	15 %	32 %	31 %
Kirjanpito ja maksuliikenne	16 527 €	20 381 €	24 150 €	31 384 €
%-osuus	7 %	6 %	8 %	10 %
Perustietojen ylläpito	20 562 €			
%-osuus	9 %	-	-	-
Manuaalioikaisu			2 217 €	616 €
%-osuus	-	-	1 %	0,2 %

Taulukosta 2 on otettava huomioon erityisesti palkanlaskennan huomattavan suuri osuus tarkastelujakson jokaisen vuoden kokonaislaskutuksesta. Varsinkin palkanlaskennan vuoden 2012 suuri kustannusten nousu (+16 %) on huomattava vuoteen 2011 verrattuna. Palkanlaskentapalveluiden kustannusten nousuun on vaikuttanut se, että talous- ja palkkahallintoon liittyvät tietojärjestelmäkustannukset on sisällytetty TAPAKEn ulkoistettujen talouspalveluiden kustannuksiin vuodesta 2012 lähtien. Tästä huolimatta reskontran prosenttiosuus TAPAKEn

kokonaislaskutuksesta on kasvanut eniten (+9 %) vuosien 2011-2014 (arvio) aikana verrattuna muiden TAPAKEen ulkoistettujen talouspalveluiden prosentiosuuksien kehitykseen.

Kuten taulukosta 2 ilmenee, palkanlaskennan osuus TAPAKEen kokonaislaskutuksesta on ollut jopa 78 %. Vuonna 2014 on arvioitu, että palkanlaskennan osuus laskutuksesta tulee olemaan lähes 60 %. Turun AMK Oy:n tulee siten varautua siihen, että palkanlaskentapalvelut tulevat edelleen muodostamaan selvästi suurimman osan ulkoistetuista talouspalveluista.

4.3 Palkanlaskennan kehittäminen

AMK-uudistuksen myötä tulleet muutokset, varsinkin valtionosuusrahoituksen leikkaukset, ovat vaikuttaneet merkittävästi Turun AMK Oy:n toiminnan tietoiseen taloudelliseen tehostamiseen muutaman viime vuoden aikana. Toiminnan tehostaminen aloitettiin hyvissä ajoin jo ennen yhtiöittämistä. Toiminnan muutosten johdosta myös TAPAKEen tuottamien talous- ja hallintopalveluiden laatua on aloitettu tarkkailemaan Turun AMK Oy:ssä yksityiskohtaisemmin. TAPAKEen suorittamista taloustapahtumista ylläpidetään seuranta Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon aloitteesta, koska aineiston oikeellisuudessa on ilmennyt puutteita. Järjestelmällisen seurannan myötä on havaittu, että pelkästään jo palkanlaskentapalveluissa tapahtuu lähes viikoittain reklamaatioon johtavia talouspalveluiden suorituksia. Pahimmassa tapauksessa virheellisillä suorituksilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia jopa Turun AMK Oy:n hanketoiminnasta saatavan ulkoisen rahoituksen määrään.

TAPAKEen tarjoamien talouspalveluiden hintojen korotukset vuodesta 2011 (+35 %) ovat olleet merkittäviä jo Turun AMK:n toiminnan aikana eli jo ennen toiminnan siirtämistä Turun AMK Oy:lle. Seurannan myötä on ilmennyt, ettei ulkoistettujen talouspalveluiden hinta ja laatu ole aina täysin kohdanneet toivotulla tavalla kaikissa tilanteissa. Tämän johdosta Turun AMK Oy on ottanut asiakseen selvittää mahdollisia uusia ratkaisuja, joilla talouspalveluita pystyttäisiin tuottamaan ilman, että ne ulkoistettaisiin yksiselitteisesti TAPAKEen. Tämän mahdol-

listaa se, että Turun AMK Oy:llä on hieman enemmän itsenäistä päätösvaltaa talouspalveluiden toteuttamisessa kuin Turun AMK:lla oli julkisoikeudellisena yhteisönä. Ennen Turun AMK:n yhtiöittämistä Turun kaupunki ohjasi toimintaa ja päätti toiminnanlinjauksista vahvemmin kuin se tekee Turun AMK Oy:ssä.

Palkanlaskentapalvelut ovat muodostaneet suurimman osan TAPAKEen ulkoistettujen talouspalveluiden kustannuksista vuosina 2011-2013, kuten prosenttiosuus-analyysin tuloskin osoitti. Myös vuonna 2014 on arvioitu, että palkanlaskentapalvelut tulevat muodostamaan suurimman kokonaisuuden TAPAKEen ulkoistettavista talouspalveluista. Vuoden 2014 sopimuksen mukaan Turun AMK Oy:ltä laskutetaan palkanlaskentapalveluista 13724 vientitapahtumasta 186970 euroa. Se tarkoittaa, että yhden palkanlaskentapalveluun liittyvän toimeksiannon hinnaksi määräytyy keskimäärin 13,60 euroa vuonna 2014. Laskennassa tulee ottaa huomioon, että vuoden 2014 laskutus perustuu arvioon. Laskutettavaa summaa saatetaan muuttaa syksyllä 2014 tasauslaskulla, mikäli taloustapahtumien toteutuneet suorittemäärät eivät vastaa vuoden 2014 sopimuksessa arvioituja suorittemääriä.

Yhtiöittämisen tuomien muutosten myötä Turun AMK Oy:n talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön määrä saattaa kasvaa, mikäli TAPAKEen tuottamia ulkoistettuja talouspalveluita siirretään Turun AMK Oy:n hoidettavaksi. Oletuksena on, että töiden uudelleen järjestelyt voitaisiin aloittaa yhtiöittämisen myötä vuosina 2014-2015. TAPAKEen suorittamia toimintoja siirrettäisiin Turun AMK Oy:n henkilöstöhallintoon ja mahdollisesti myös taloushallintoon työn oikeellisuuden, oikea-aikaisuuden sekä kustannustehokkuuden varmistamiseksi. (Turun ammattikorkeakoulun henkilöstösuunnitelma 2013-2016; Wingren 2006.)

Palkanlaskennan rakenne

Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon vastuulla ovat pääasiassa palkanmaksuun liittyvä neuvonta ja ohjeistus sekä palkkahallintoon liittyvää ns. valmisteleva työ, kuten palvelujaksojen tallennus palkkajärjestelmään. Sen sijaan TAPAKEen suorittamiin palkanlaskentapalveluihin sisältyvät vuonna 2014 mm. ansiolaskelmat, palkkioiden maksatukset sekä poissaolotietojen ylläpitäminen (liite 2). Myös sai-

raus- äitiys- ja tapaturmapäivärahojen hakeminen vakuutusyhtiöiltä kuuluvat TAPAKEn palkanlaskentapalveluihin. Lisäksi TAPAKElla on vastuu palkansaa-
jatietojen tallentamisesta palkkajärjestelmään. (Talouspalvelukeskuksen hinnas-
to 1.1.2013 alkaen.)

Palkanlaskennan prosessiin liittyy olennaisesti se, että Turun AMK Oy:n TAPA-
KElle toimittamat talouspalveluiden aineistot ovat virheettömiä. Aineistot tulee
toimittaa ajoissa ja asianmukaisesti TAPAKEn ServiceDeskiin, noudattaen TA-
PAKEN laatimaa toimitusaikataulua. Sen sijaan TAPAKEn kannalta prosessin
perustoimintoihin kuuluu tietojen tallentaminen palkkajärjestelmään Turun AMK
Oy:n toimittaman aineiston mukaisesti ja siten, että tiedot tallentuvat kirjanpi-
toon seuraavaan mahdolliseen maksupäivään. TAPAKE lähettää sähköisesti
kuittauksen, kun toimeksianto on suoritettu. TAPAKEn kuittauksen jälkeen Tu-
run AMK Oy:n henkilöstöhallinto tietää, että toimeksianto on suoritettu loppuun
ja tallennetut tiedot näkyvät palkkajärjestelmässä ja siten myös kirjanpidossa.

Palkanlaskennan ongelmatilanteet

Palkanlaskennassa tulisi pyrkiä aineiston oikeellisuuteen ja oikea-aikaisuuteen.
Tästä tavoitteesta huolimatta virheellisesti tallennettuja palkanlaskentaan liitty-
viä suorituksia on päätyntä ajoittain kirjanpitoon. Usein kyseessä on vain inhimil-
linen näppäilyvirhe, mutta sen aiheuttama euromääräinen menetys voi olla Tu-
run AMK Oy:lle hyvinkin merkittävä ja sen vaikutukset voivat olla kauaskantoi-
sia. Tämän vuoksi Turun AMK Oy toteuttaa palkkakohdistustietojen tallennuk-
siin kohdistuvaa seurantatyötä, jota on ylläpidettävä henkilöstöhallinnossa ta-
loudellisten menetysten minimoimiseksi. Tämä hidastaa huomattavasti palkan-
laskentapalveluiden prosessin etenemistä Turun AMK Oy:n kannalta.

Seurantaa on ylläpidetty erityisesti hankkeissa työskentelevien henkilöiden
palkkakohdistustiedoista. Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinto lähettää TAPA-
KEen palkkakohdistuksiin liittyvät toimeksiannot, joiden mukaisesti TAPAKE
tallentaa hankkeiden tilausnumerot palkkajärjestelmään. Tavoitteena on, että
TAPAKE tallentaisi tiedot Turun AMK Oy:n lähettämien toimeksiannoten mukai-

sesti, jotta hankehenkilöstön palkat kohdistuisivat oikeassa suhteessa ja oikeaan aikaan hankkeille.

Hankkeissa työskentelevien henkilöiden palkkoja voidaan hakea ulkoisilta rahoittajilta vain silloin, kun palkkakohdistukset ovat todennettavissa kirjanpidosta. Tämän vuoksi seuranta olisi tärkeä jatkaa, mikäli nykyiset toimintatavat pysyvät ennallaan. Seurannan avulla on voitu varmistaa, että ulkoista rahoitusta ei ole jäänyt hakematta ainakaan sellaisen TAPAKEn suoritteiden vuoksi, joka olisi poikennut Turun AMK Oy:n toimittamasta aineistosta. Seurannan ylläpitämisen myötä myös rahoittajien lisäselvityspyyntöjen määrää on onnistuttu vähentämään. Lisäselvityksiä on lähetetty rahoittajille, mikäli hankehenkilöstön palkkoja on kohdistunut kirjanpidossa väärille tilausnumeroille.

Seurantatyö on ollut tarpeellista, koska esim. tammi-huhtikuun 2014 aikana palkkakohdistustietojen tallennuksissa on tapahtunut yli 20 tallennusvirhettä. Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinto on ilmoittanut havaitsemastaan virheestä TAPAKEen, jossa toimeksianto on korjattu. Ilman seuranta palkat olisivat kohdistuneet väärille hankkeille, jolloin palkkakulut eivät olisi olleet hakukelpoisia ulkoisille rahoittajille. Tällaisissa tapauksissa palkat olisivat jääneet Turun AMK Oy:n kustannukseksi. Turun AMK Oy:lle olisi siten kannattavaa säilyttää tämä melko paljon henkilöstöhallintoa työllistävä työvaihe jo pelkästään siksi, että ulkoisen rahoituksen määrää pystyttäisiin kasvattamaan valtionosuusrahoituksen pienentyessä vuosittain.

Toisaalta seurantatyö ei ole Turun AMK Oy:n kannalta kuitenkaan taloudellisin tapa käyttää olemassa olevaa henkilöstöhallinnon työvoimaa. Seurantaan kulu- neet työvoimaresurssit saataisiin ohjattua enemmän Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon ydintoimintoja vastaaviin tehtäviin, mikäli TAPAKEn laadunvalvonnan parantamisella saataisiin minimoitua suoritettujen aineiston tarkastustarvetta. Olisi myös tärkeää kiinnittää entistä enemmän huomiota TAPAKEn uuden henkilöstön perehdyttämiseen, jotta jokainen työntekijä olisi tietoinen yhteisistä käytännöistä ja oikeista tietojen tallennustavoista.

Ongelmana on kuitenkin se, että Turun AMK Oy ei pysty vaikuttamaan kovin-kaan paljon TAPAKEn laadunvalvonnan kehittämiseen. Laadunvalvonnan tehostamisella pystyttäisiin mahdollisesti luopumaan kokonaan Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnossa suoritettavasta seurantatyöstä. Sekä Turun AMK Oy:n että TAPAKEn toiminnan kannattavuuden kannalta olisi tärkeää minimoida palkkakohdistustietoihin kohdistuva tarkastustarve.

Palkanlaskennan ongelmakohtien ratkaisut

Turun AMK Oy:llä on vastuu kirjanpidon tietojen oikeellisuudesta rahoittajaan nähden. Tämän vuoksi Turun AMK Oy:n seurantatyön lopettaminen ja nykyisten toimintatapojen säilyttäminen ei olisi taloudellisesti kannattavaa, koska riski menettää huomattavia summia ulkoista rahoitusta olisi liian suuri. Tämän vuoksi on keskityttävä muiden ratkaisujen kehittämiseen, jotta seurantatyön lopettaminen ei aiheuttaisi Turun AMK Oy:n taloudelle liikaa haittaa. Tämä tarkoittaa sitä, että seurantatyön kohde eli palkkakohdistustietojen tallentaminen palkkajärjestelmään siirrettäisiinkin kokonaisuudessaan tai osittain TAPAKElta Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon vastuulle.

Palkanlaskentapalveluiden ainakin osittainen siirtäminen Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon hoidettavaksi on perusteltua kustannusten säästöjen, prosessin yksinkertaistamisen sekä aineiston tarkastustarpeen minimoimisen vuoksi. Tällä hetkellä Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon työvoimaresurssit ovat kohdistuneet osittain TAPAKEn tallentamien palkkakohdistustietojen tarkastamiseen. Työtehtävien uudelleen järjestelyiden myötä olemassa olevat Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon työvoimaresurssit kohdistuisivat palkkakohdistustietojen tallentamiseen eikä niiden tarkastamiseen. Seurantatyö pystyttäisiin siten lopettamaan, koska tarkastus voitaisiin tehdä samalla, kun palkkakohdistustietoja tallennetaan palkkajärjestelmään Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnossa. Näin ollen tämän työtehtävän siirtäminen TAPAKEsta Turun AMK Oy:n henkilöstöhallintoon ei vaatisi edes uuden työntekijän palkkaamista.

Karkeasti laskettuna jo tämän yhden työvaiheen siirtäminen Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon hoidettavaksi säästäisi vuositason yli 26000 euroa (ilman

arvonlisäveroa). Laskentaperusteina ovat vuoden 2012 kokonaispalvelusuhdemäärä (1979 kpl) sekä keskimääräinen TAPAKEn vuonna 2014 laskuttama palkanlaskentapalveluiden yksikköhinta (13,60 €). Tämä laskentatapa perustuu siis siihen, että jokaiselle Turun AMK Oy:n työntekijälle tallennettaisiin palkkakohdistustiedot ainoastaan kertaalleen vuoden aikana. Tämä on kuitenkin erittäin epätodennäköistä varsinkin Turun AMK Oy:n hankehenkilöstön keskuudessa.

Laskennassa pitää ottaa huomioon myös se, että vuonna 2014 palvelusuhteita on Turun AMK Oy:ssä selvästi vähemmän kuin vuonna 2012. Palvelusuhteiden määrän muutokseen vaikuttaa olennaisesti Turun AMK Oy:ssä toteutetut henkilöstöpolitiikan sopeuttamistoimet, johon käynnissä oleva yt-neuvottelukin kuuluu. On siis mahdollista, että karkeaa säästötavoitetta (26000 euroa) ei saavuteta, koska palvelusuhteiden määrä laskee vuonna 2014 ja TAPAKEn ulkoistettujen talouspalveluiden kustannukset säilyvät suunnilleen samalla tasolla kuin aiempina vuosina.

Hankkeissa työskentelevän opetushenkilöstön palkkakohdistuksia on vuoden aikana yleensä alle kuusi versiota. Tällä hetkellä voimassa olevan sopimuksen mukaan TAPAKE on määritellyt kiinteän hinnan opetushenkilöstön palkkakohdennusten tallentamiselle, olipa kyseessä sitten yhden version tai kuuden eri version tallentamisesta vuoden aikana. TAPAKE laskuttaa erikseen vasta seitsemänneistä versiosta. Tämä huomioon ottaen ei olisi välttämättä taloudellista siirtää opetushenkilöstön palkkakohdistustietojen tallennustyötä Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon vastuulle. Tästä huolimatta olisi kuitenkin erityisen tärkeää, että opetushenkilöstön palkkakohdistustietojen seurantatyö aloitettaisiin. Sen avulla pystyttäisiin varmistamaan, että hanketoiminnasta haettavan ulkoisen rahoituksen määrää saataisiin kasvatettua.

Muun hankehenkilöstön (ei opetushenkilöstön) palkkakohdistuksia saatetaan tallentaa vuoden jokaiselle kuukaudelle erilaiset versiot. Yhdellä hankehenkilöllä saattaa olla vuoden aikana jopa 12 erilaista palkkakohdistusversiota (1 palkkakohdistus/kk). Tämän lisäksi myös lomarahat voidaan kohdistaa erikseen hankkeille, jolloin palkkakohdistusten lopulliseksi määräksi saattaa nousta jopa 13 versiota vuodessa. Olisi siis perusteltua, että muun hankehenkilöstön (ei ope-

tushenkilöstön) palkkakohdistustietojen tallennustyö siirrettäisiin Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon vastuulle prosessin selkeyttämisen ja syntyvien kustannussäästöjen vuoksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn alkuvaiheessa oli tärkeää tiedostaa Turun AMK Oy:n toimintaympäristö ja huomioida sen toiminnan raamit, joiden puitteissa talous- ja hallintopalveluita tuotetaan. Turun AMK:n toimintaa säätelivät lainsäädännön lisäksi vahvasti toiminnan ylläpitäjän eli Turun kaupungin laatimat ohjeet. Vaikka Turun AMK:sta muodostettiin osakeyhtiö, on Turun kaupungin vaikutus sen toimintaan ja päätöksentekoon säilynyt edelleen hyvin merkittävänä. Turun AMK:n ja Turun AMK Oy:n talouspalvelut ovat ulkoistettu lähtökohtaisesti TAPAKEen, koska se on Turun kaupungin ylläpitämä palvelukeskus. Turun AMK:ssa on yhtiöittämissen myötä kuitenkin aiempaa enemmän itsenäistä päätösvaltaa. Tämän vuoksi talouspalveluita ei ole enää välttämätöntä ulkoistaa yksiselitteisesti TAPAKEen vaan Turun AMK Oy:llä on mahdollisuus vaikuttaa entistä enemmän talouspalveluidensa tuottamiseen.

Turun AMK Oy:n toiminta on laaja-alaista. Myös ulkoistettuja talous- ja hallintopalvelukokonaisuuksia on runsaasti, kuten TAPAKEen vuoden 2014 sopimukseen liitetystä palvelukuvauksesta voidaan todeta (liite 2). Turun AMK Oy:n toiminnan laajuuden vuoksi oli mielestäni perusteltua keskittyä työssäni suurimman menoerän eli TAPAKEen ulkoistettujen palkanlaskentapalveluiden tuottamisen kustannustehokkuuden ja prosessin kehittämiseen. Työn keskeiseksi kysymykseksi nousi se, millaiset mahdollisuudet Turun AMK Oy:llä on vaikuttaa talous- ja hallintopalveluiden tuottamiseen kustannussäästöjen aikaansaamiseksi 1.1.2014 lähtien.

AMK-uudistuksen myötä tulleiden muutosten johdosta Turun AMK Oy:n pitää tehostaa toimintaansa ja siten toteuttaa laajoja säästötoimenpiteitä. Tutkimuksen keskeisenä osana oli siten tutkia varsinkin ulkoistettujen talouspalveluiden kustannusten kulurakennetta. Työssä selvitettiin talouspalveluiden kulurakennetta analysoimalla, missä talouspalveluissa olisi eniten potentiaalia kustannussäästöjen aikaansaamiseksi esim. töiden uudelleen järjestelyiden avulla. Tutkimuksessa selvisi, että varsinkin palkanlaskentapalveluiden tuottamisen tehos-

tamisella olisi merkittävä vaikutus Turun AMK Oy:n kustannussäästöjen suuruuteen.

Palkanlaskentapalveluiden tehostamisen lähtökohtana tulisi olla pyrkimys aineiston virheettömyyteen. Tämän myötä pystyttäisiin minimoimaan helpommin myös aineiston tarkastustarve. Aineiston virheellisyys sekä aineiston tarkastaminen aiheuttavat yhdessä lisätyötä Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnossa ja ne tekevät koko palkanlaskentaprosessista hitaamman.

Palkkakohdistustietojen seurantatyöstä huolimatta virheellisiä toimeksiantojen suorituksia saattaa kuitenkin jäädä huomaamatta esim. työkiireiden vuoksi. Usein kyseessä on tallennusvirhe, jossa hankkeen tilausnumero on tallennettu palkkajärjestelmään väärin esim. näppäilyvirheen vuoksi. Näin ollen palkat ohjautuvat kirjanpidossa väärälle hankkeelle, jolloin palkkaa ei voida hakea maksuun ulkoiselta rahoittajalta. Tällaisissa tilanteissa väärälle hankkeelle kohdistuneet palkat jäävät Turun AMK Oy:n kustannukseksi. Rahoittajat edellyttävät, että hankkeiden kustannukset ovat todennettavissa hankkeen tilausnumeron avulla kirjanpidosta. Vastuu kirjanpidon oikeellisuudesta on loppujen lopuksi Turun AMK Oy:llä rahoittajiin nähden, joten aineiston oikeellisuus olisi jo yksin ulkoisen rahoituksen maksimoimisen kannalta välttämätöntä.

Riski virheellisten palkkakohdistustietojen päätymisestä kirjanpitoon johtuu usein myös siitä, että Turun AMK Oy:ssä ei ole tähän asti ylläpidetty seurantaa kaikkien hankehenkilöiden palkkakohdistuksista. Ongelmatilanteita on aiheuttanut varsinkin se, ettei seurantatyötä ole toteutettu hankkeissa työskentelevän opetushenkilöstön palkkakohdistuksista. Ulkoisen rahoituksen määrän maksimoimiseksi olisikin siten tärkeää laajentaa seurantaa myös hankkeissa työskentelevän opetushenkilöstön palkkakohdistuksiin, mikäli TAPAKE tallentaa jatkosakin palkkakohdistustiedot palkkajärjestelmään.

Opetushenkilöstön palkkakohdistustietojen tallennustyön siirtäminen Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon vastuulle ei ole kuitenkaan kannattavaa ainakaan vuonna 2014. Syy tähän päätelmään on se, että vuoden 2014 sopimuksen mukaan TAPAKE tallentaa hankkeissa työskentelevän opetushenkilöstön palkka-

kohdistustiedot kiinteään hintaan, mikäli kyseessä on 1-6 version tallentamisesta palkkajärjestelmään vuodessa. Tilanne saattaa kuitenkin muuttua, kun vuonna 2014 voimassa olevan sopimuksen sisältöä päivitetään vuodelle 2015. Vuoden 2015 sopimuksen sisällöstä ja mahdollisista muutoksista ei kuitenkaan ole tässä vaiheessa vielä tarkempia tietoja.

Koko hankehenkilöstön palkkakohdistustietojen tallentamisen kannalta tärkeä huomioon otettava asia on toisaalta myös Turun AMK Oy:n TAPAKElle toimitettaman aineiston virheettömyys. Mikäli TAPAKEen toimitetussa aineistossa on paljon virheellistä materiaalia, tulee suoritemääriin luonnollisesti kasvua. Suoritemäärien kasvaessa myös laskutus kasvaa.

Palkkakohdistustietojen tallennuksissa merkittävä kustannuksia kasvattava toimenpide on varsinkin TAPAKEn manuaalisesti tehtävät oikaisut kirjanpitoon. Manuaalioikaisujen yksikköhinta on selvästi muita TAPAKEn suoritehintoja korkeampi, koska oikaisun tekeminen on melko työlästä verrattuna muiden talouspalveluiden suorittamiseen. Manuaalioikaisujen vieminen kirjanpitoon on toimenpiteenä lisäksi melko paljon aikaa vievä.

Virhetilanteisiin varautuminen ennalta on kuitenkin suhteellisen vaikeaa, koska virheitä ei pystytä ennustamaan etukäteen. Virhetilanteiden kustannusvaikutusten ennakoimista vaikeuttaa entisestään myös se, ettei TAPAKElla ole voimassa olevan sopimuksen mukaan velvoitetta tarkastaa Turun AMK Oy:n toimittamien aineistojen oikeellisuutta. Keskeisenä parannuskeinona tähän epäkohtaan voidaan pitää TAPAKEn sopimuksen sisällön päivittämistä.

Virhetilanteiden vähentämiseksi sopimukseen tulisi ainakin jatkossa sisällyttää TAPAKEn ilmoitusvelvollisuus Turun AMK Oy:lle, mikäli toimitetussa aineistossa havaitaan virheitä. Jos ilmoitusvelvollisuutta ei saada sisällytettyä sopimukseen, olisi kuitenkin Turun AMK Oy:n kannalta oikeudenmukaista, että TAPAKElle asetettaisiin vähintään jokin seuraamus virheellisten palkkakohdistustietojen tallennuksista. Lieventävänä asianhaarana TAPAKEn kannalta voidaan kuitenkin pitää sitä, että voimassa olevan sopimuksen mukaan TAPAKE ei laskuta

Turun AMK Oy:tä virheellisesti tallennettujen talouspalveluiden toimeksiannoista.

Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinto tiedostaa jo pelkästään ulkoisen rahoituksen hakemisen kannalta, miten tärkeää koko hankehenkilöstön palkkakohdistustietojen oikeellisuus ja oikea-aikaisuus kirjanpidossa on. Tämän toteamuksen myötä voin väittää, että ylimääräisiltä kustannuksilta ja lisätoilta vältyttäisiin, mikäli palkkakohdistustietojen tallentaminen palkkajärjestelmään siirrettäisiin osittain Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon vastuulle. Työn suorittamiseen käytettäisiin olemassa olevaa Turun AMK Oy:n henkilöstön työvoimaresursseja. Töiden uudelleen järjestelyiden tavoitteena tulisi olla se, että palkkakohdistustietoihin liittyvän aineiston tarkastustarve Turun AMK Oy:ssä saataisiin minimoitua.

Kaiken kaikkiaan palkkakohdistustietojen tallentamiseen liittyvän prosessin kehittämisessä tulee ottaa huomioon työn hinnan lisäksi myös kannattavuuteen vaikuttava työn laatu. Työn laadulla tarkoitan sitä, että pystyykö Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinto suorittamaan palkkakohdistustietojen tallennukset palkkajärjestelmään pienemmällä virhemäärällä kuin TAPAKE. Jos tähän tavoitteeseen päästään, niin sekä Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinto että TAPAKE välttävät virheellisten palkkakohdistustietojen aiheuttamat lisätyöt. Lisätyöt ovat tähän asti hidastaneet prosessin etenemistä ja kasvattaneet Turun AMK Oy:n ulkoistettujen talouspalveluiden kustannuksia esim. manuaalioikaisuille tehtävien korjausten vuoksi.

Myös työn joustavuudella on keskeinen merkitys työn laadulle. Mahdollisesti TAPAKEsta siirrettävillä palkkakohdistustietoihin liittyvillä tehtävillä voi olla negatiivinen vaikutus Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon muiden tehtävien hoitamiseen. Olisi siis erittäin tärkeää, että työtehtävien siirtämisen vaikutukset tiedostettaisiin Turun AMK Oy:ssä jo ennen töiden uudelleen järjestelyä. Näin pystyttäisiin varmistamaan se, että nykyiset Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon vastuulla olevat työt saataisiin hoidettua yhtä laadukkaasti, kuin ne on pystytty hoitamaan ennen uusien työtehtävien siirtämistä TAPAKEsta.

Loppujen lopuksi Turun AMK Oy:n talouspalveluiden toteutukseen liittyvän toiminnan kannattavuuden ratkaisee se, ovatko Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon tuottamat talouspalvelut edullisempia kuin TAPAKEn myymät talouspalvelut. Kustannusten lisäksi tulisi ottaa huomioon myös se, että Turun AMK Oy:n henkilöstöhallinnon työvoimaresurssit tulisivat käytettyä kaikkein tuottavimmin juuri näiden talouspalveluiden suorittamisessa. Olisi siis erityisen tärkeää löytää toimivia ratkaisuja tehtävien uudelleen järjestelyille. TAPAKEsta siirrettävät työt tulisi jakaa siten, että kustannukset pysyisivät mahdollisimman matalina ja työn tuottavuus saataisiin mahdollisimman korkealle. Näin työtehtävien uudelleen järjestelyiden avulla saavutettaisiin mahdollisimman suuret kustannussäästöt Turun AMK Oy:n talouspalveluiden järjestämisessä.

Työn johtopäätöksenä on se, että Turun AMK Oy pystyisi talous- ja hallintopalveluihin liittyvän toiminnan muutoksilla saavuttamaan tehokkaammin säästövoitteensa. Turun AMK Oy pystyisi siten myös toimimaan paremmin AMK-uudistuksen lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Lisäksi aiheesta olisi mahdollista tehdä jatkotutkimuksia. Niissä pystyttäisiin hyödyntämään tässä työssä esitettyjä Turun AMK Oy:n talous- ja hallintopalveluiden tuottamiseen vaikuttavan toimintaympäristön kuvausta sekä TAPAKEn tarjoamien talouspalveluiden kulu-rakenteen analysointia. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää vastaus ostaa vai tuottaa itse –kysymykseen, kun tutkimuskohteena olisivat TAPAKEen ulkoistetut talous- ja hallintopalvelut.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.

Hakulomake ammattikorkeakoulun toimilupaa varten 2013. Viitattu 6.2.2014
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/toimiluvat/liitteet/TuAMK_toimilupahakemus.pdf

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Kaupunginhallituksen johtosääntö 2013. Kaupunginvaltuusto 17.12.2012 § 252. Voimassa 1.1.2013-. Viitattu 6.2.2014
<http://www.turku.fi/Public/download.aspx?ID=134690&GUID={A0804EC5-38C8-4A33-868F-BD8B4F9FD6FD}>

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Konserniohjeet 2010. Kaupunginhallitus 8.2.2010 § 98. Viitattu 6.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/khkon/2009/1110013x/2203123.htm>

Kunnat.net 2014. Ammattikorkeakoulujen rahoitus. Viitattu 6.2.2014
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/opetus/amk/amkrahointus/amkrahointus/Sivut/default.aspx>

Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta 28.6.2013/485.

Niskanen, J.; Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy.

OKM 2014. Ammattikorkeakoulutus ja sen kehittäminen. Viitattu 23.2.2014
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi>

OKM ohjauskäytännöt sopimuskauden 2013-2016 aikana ja vuoden 2013 toimintaa koskeva raportointi. OKM/8/210/2014.

OPH 2014. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportointi. Viitattu 25.4.2014
<http://vos.uta.fi/rap/>

Opetus- ja kulttuuriministeriön ehdotus ammattikorkeakoulujen koodistoksi 2013.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

SAP 2014. SAP NetWeaver. Viitattu 29.4.2014 <http://sap.adturku.fi>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

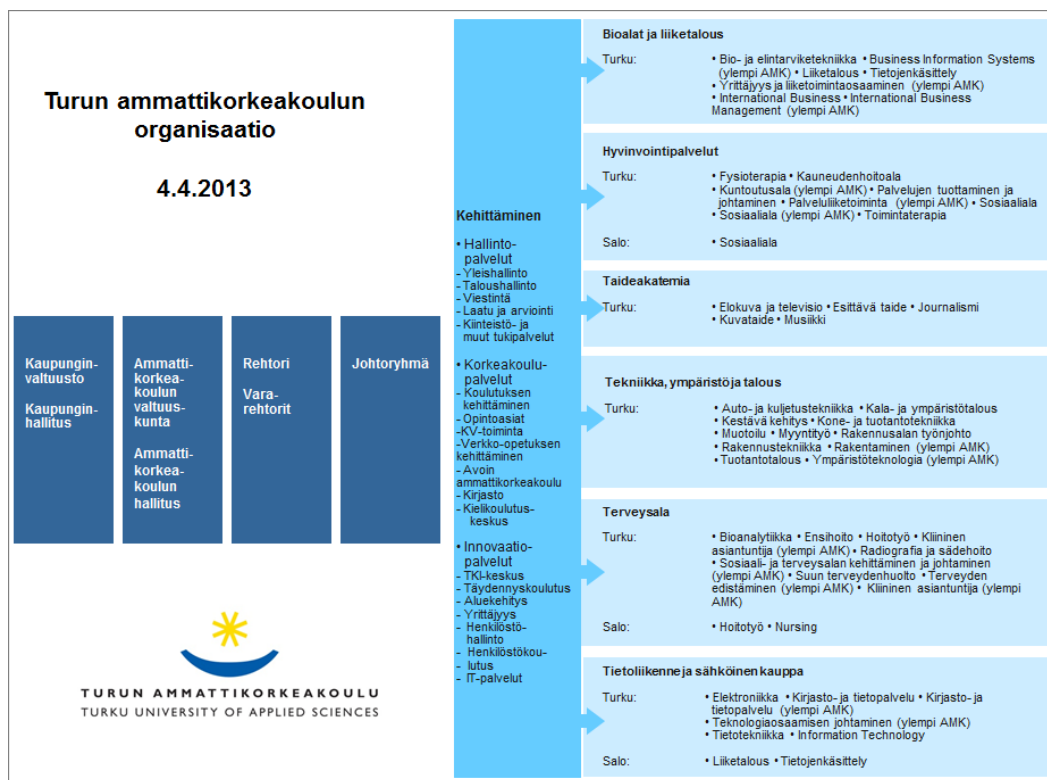
Tilastokeskus 2014. Palvelujen tuottajahinnat nousivat 1,0 prosenttia tammi-maaliskuussa. Viitattu 6.5.2014
http://www.tilastokeskus.fi/til/pthi/2014/01/pthi_2014_01_2014-04-24_tie_001_fi.html

Toimintakertomus 2013. Turun ammattikorkeakoulun toimintakertomus 2013. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

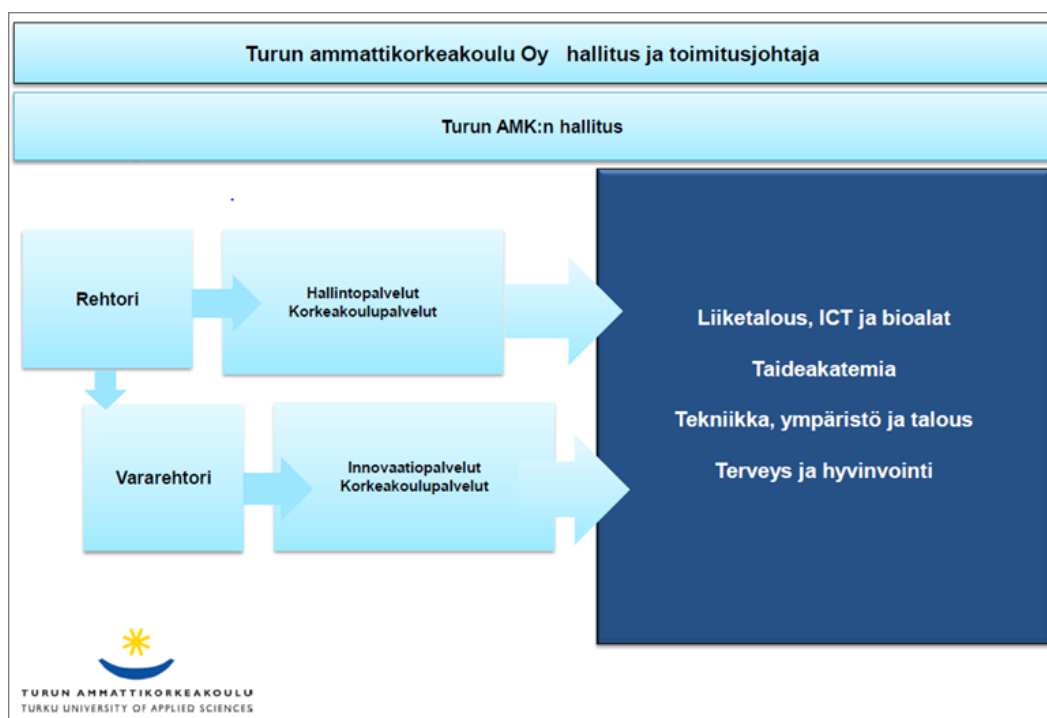
Turun AMK 2014. Turun ammattikorkeakoulun organisaatio. Viitattu 23.2.2014
<http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/toiminta-ja-organisaatio/organisaatio/>

- Turun ammattikorkeakoulun henkilöstöohjelma 2010-2013. Viitattu 23.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/amk/2010/1014010x/2395157.htm>
- Turun ammattikorkeakoulun yhtiöittämissuunnitelma 2012. Viitattu 23.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/kv/2012/1001010x/Images/1182422.pdf>
- Turun ammattikorkeakoulu Oy:n ja siirtyvän henkilöstön välinen henkilöstösopimus 2013. Päiväty 8.10.2013. Viitattu 23.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/kh/2013/1104025x/Images/1271469.pdf>
- Turun kaupunki 2012a. Kaupunginhallitus 12.11.2012. Ammattikorkeakoulu Oy:n perustamista koskevan kaupunginvaltuuston päätöksen täytäntöönpano (Kj). Viitattu 12.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/kh/2012/1112029x/2817779.htm>
- Turun kaupunki 2012b. Kaupunginhallitus 12.11.2012. Yhtiöjärjestys. Viitattu 12.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/kh/2012/1112029x/2819495.htm>
- Turun kaupunki 2013a. Turun ammattikorkeakoulun toiminnan luovutus ja siihen liittyvät sopimukset. Kaupunginhallitus 4.11.2013. Päätöspöytäkirja. Viitattu 12.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/kh/2013/1104025x/2986661.htm>
- Turun kaupunki 2013b. Turun ammattikorkeakoulu Oy:n omistuspohjan laajentaminen ja yhtiön rahoituksen toteuttaminen. Kaupunginhallitus 9.12.2013. Päätöspöytäkirja. Viitattu 12.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/kh/2013/1209028x/3011585.htm>
- Turun kaupunki 2013c. Turun ammattikorkeakoulun vuoden 2014 talousarvioehdotus. Ammattikorkeakoulun hallitus 28.11.2013. Päätöspöytäkirja. Viitattu 12.2.2014
<http://www05.turku.fi/ah/amk/2013/1128012x/3005541.htm>
- Wingren 2006. Kustannuslaskennan ja hinnoittelun teoreettiset perusteet. Luentomateriaali. Viitattu 8.12.2013 <https://www.google.fi/#q=ostaa+valmistaa+problematiikka>
- YKV 2012. Turun ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuureportti 2012. Innovaatioilla kohti tulevaa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Turun AMK:n organisaatiokaavio 2013



Turun AMK Oy:n organisaatiokaavio 2014



TAPAKEn palvelukuvaus 2014

ASIAKASPALVELU <ul style="list-style-type: none"> SAP:n perustietojen ylläpito: <ul style="list-style-type: none"> asiakkaan perustaminen, muuttaminen, laajentaminen, osoitetietojen päivitys toimittajan perustaminen, muuttaminen, laajentaminen nimikkeen perustaminen, laajentaminen aidon tilausnumeron perustaminen, laajentaminen pr-r-osan perustaminen, muuttaminen, litteroiden lisäys Palkansaajatiedot: <ul style="list-style-type: none"> palkansaajatietojen perustaminen, kiinnittäminen verokorttitietojen päivitys palkkatodistusten ja ansiolaskelmien toimitus Asiakaspalvelun numeroon tulevat puhelut: <ul style="list-style-type: none"> puhelinpalvelu, neuvonta, opastus, palvelutuotannon poikkeamien tunnistaminen eräpäivän siirto aiheettoman laskun perinnästä poistaminen, kun hyvityslasku todennettavissa SAP järjestelmästä ServiceDesk-ohjelman käytön tuki ServiceDesk: <ul style="list-style-type: none"> toimeksiantojen käsittely, reitittäminen Alv-ohjaustaulu: <ul style="list-style-type: none"> alv-ohjaustaulun tietojen perustaminen, päivitys 	
KIRJANPITOPALVELUT <ul style="list-style-type: none"> Juokseva kirjanpito Käyttöomaisuuskirjanpito Arvonlisäverotilitys (Verohallinnolle) Intrastat-ilmoitus (Tullihallitukselle) Tilinpäätöslaskelmat Muut, erikseen sovittavat ja laskutettavat kirjanpito prosessiin liittyvät palvelut 	MAKSULIIKENNEPALVELUT <ul style="list-style-type: none"> Tiliotteiden käsittely Reskontran ulkopuoliset maksut/laskut (esim. valuuttalaskut, palkkaeräajojen ulkopuoliset palkanmaksut) Muut, erikseen sovittavat ja laskutettavat maksuliikenneprosessiin liittyvät palvelut
LASKUTUS- JA MYYNTIRESKONTRAPALVELUT <ul style="list-style-type: none"> Myyntilaskutuspalvelut Myyntireskontrapalvelut Saamisten seuranta Muut toimeksiannot 	OSTOLASKUJEN KÄSITTELY- JA OSTORESKONTRAPALVELUT <ul style="list-style-type: none"> Ostolaskujen käsittely Laskuportaali Ostoreskontrapalvelut Sisäiset sopimukset Vyörytykset Muut toimeksiannot
PALKANLASKENTAPALVELUT <ul style="list-style-type: none"> Palkanlaskenta saatujen toimeksiantojen perusteella Palkkioiden maksatus saatujen toimeksiantojen perusteella Poissaolotietojen ylläpito saatujen toimeksiantojen perusteella Sairaus- äitiysloma- ja tapaturmapäivärahojen hakeminen ao. vakuutuslaitokselta Lomakustannusten korvausten haku Kelalta Kausiveroilmoitus <ul style="list-style-type: none"> verotilitys sotutilitys lakisääteisten vakuutusmaksujen tilitys Jäsenmaksutilitys Ulosottotilitys Työllistämistukitilitys Puolueverotilitys Vuosi-ilmoitus verottajalle Eläkelaitoksen palvelusuhderekisterin aiheuttamat toimenpiteet Palkanmaksu palkkajärjestelmän eräajon ulkopuolella myöhästyneen toimeksiannon johdosta (asiakkaan erillinen pyyntö, erikseen laskutettavat) Muut, erikseen sovittavat ja laskutettavat palkanlaskentaprosessiin liittyvät palvelut 	

Esimerkki TAPAKEn vastuunjakotaulukosta 2014

VASTUUNJAKOTAUUKKO Liite palvelukuvaukseen 2014 Versio 14.02 Palveluntuottaja: Talouspalvelukeskus				
Palvelu	Asiakas	Palvelukeskus	Lisätieto	
Hankkeen talouden hoito				
Perustiedot SAP Ficoon		x	Toimeksiantolomake itsepalveluportaalin kautta	
Hankkeen tilastollisella tilausnumerolla muusta erotettava kirjainto		x	asiakaspalveluun	
Tiliöinnit	x			
Siirtosaamiset	x			
Kuntarahan siirto	x			
ALV:ien oikaisu tasetilille x-koodia käytettäessä	x			
Kirjausten oikaisu (mm. virheelliset tiliöinnit, palkkakirjausten oikaisu)	x		Toimeksiannolla itsepalveluportaalin kautta hankepalveluihin tarvittaessa (esim. palkkojen kuukausittaiset oikaisu)	
Hankkeen maksuliikenne		x		
Tulotukset: tulotositteen laatiminen	x			
Osatoteuttajien osuuksien menotositteiden laatiminen	x			
Maksutapahtuman todentaminen tiliotteelta tai viitesiiirroista		x		
Hankkeen ostolaskut ja laskutus		x		
Ostolaskujen maksupäivien seuraaminen kauden päättyessä ja mahdolliset muutospyyntö	x		Toimeksianto itsepalveluportaalin kautta ostolaskuihin tai laskutukseen	
Osto/myyntilaskujen eräpäivän muuttaminen		x		
Hankkeen palkanlaskenta		x		
Palkkatilien muutokset		x	Toimeksianto itsepalveluportaalin kautta palkanlaskentaan	
Palkanlaskennan poikkeustilit		x	Toimeksianto itsepalveluportaalin kautta palkanlaskentaan	
Palkkojen jyvittäminen tuntilistojen mukaan eri hankkeille		x	Toimeksiannolla itsepalveluportaalin kautta hankepalveluihin	
Työsuojamusten tekeminen ESS:iin	x			
Poissaolojen ilmoittaminen	x			
Hankedokumenttien säilytys ja arkistointi ohjeiden mukaan	x			